

今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する
調査研究事業
報告書

平成 27 年 3 月

目 次

| | |
|---------------------------|-----|
| 第1章 調査の概要 | 1 |
| I. 調査の背景と目的 | 1 |
| II. 調査の概要 | 2 |
| 第2章 調査全体のまとめ | 5 |
| I. 企業における人材確保の動向 | 5 |
| II. 企業における求人・採用の方針や工夫 | 18 |
| III. 企業における人材の確保・定着のための取組 | 24 |
| 第3章 文献調査結果 | 29 |
| I. 経済と就業の動向 | 29 |
| II. 労働力人口の動向 | 39 |
| III. 求人動向と充足感 | 42 |
| IV. 企業の採用動向 | 50 |
| V. 就業者の意識 | 59 |
| 第4章 企業アンケート調査結果 | 62 |
| I. 対象企業の概要 | 62 |
| II. 人材確保の動向 | 91 |
| III. 求人・採用の方針や工夫 | 180 |
| IV. 女性、高齢者、障害者、外国人の活用状況 | 232 |
| V. 人材の確保・定着のための取組 | 248 |
| 第5章 企業ヒアリング調査結果 | 269 |
| 第6章 有識者ヒアリング調査結果 | 277 |
| 資料 企業アンケート調査票 | 315 |

第1章 調査の概要

I. 調査の背景と目的

近年の人口減少によって、我が国の労働力人口は減少の一途をたどっている。さらに、高齢化の影響も相俟って、労働力人口の高齢化が進行している。

このような供給構造な変化を受けて、平成 25 年「日本再興戦略」では雇用制度改革・人材力の強化を推進するという方向性が定められ、平成 26 年度厚生労働省予算でも「失業なき労働移動の実現」や「多様な働き方の実現」「民間人材ビジネスの活用によるマッチング機能の強化」が取り上げられている。

これらの方針を踏まえ、政府ではどのような産業、地域で労働力が不足しているのか／不足し得るか、といった労働力需要に関して、厚生労働省「人材不足分野等における人材確保・育成対策推進会議」（平成 26 年）等の議論や取組が行われてきた。

一方で、労働力の不足に備えて、どのような層が不足分を補えるか、といった労働力供給に関する議論も活発に行われている。労働力供給に関する議論の中で大きく取り上げられているのが、「女性」「若年者」「シニア」「外国人」である。

以上の政策背景を踏まえて、本調査・研究事業では、文献調査、企業アンケート調査、企業及び有識者へのヒアリング調査の実施を通して、第一に労働力需給の現状及び展望について地域、産業、職種ごとに把握する。その際には、労働力不足に関する課題や対応策についても併せて検討する。第二に、労働力不足分野に対応するための企業の実態を把握するとともに、企業の特徴ある取組を取り上げる。これらを踏まえたうえで、今後の雇用政策について示唆を得ることを目的とする。

II. 調査の概要

1 文献調査

我が国における企業の人材確保の動向を把握するために、求職・求人の動向、労働条件、就業に関する希望条件等について分析するため、各種統計資料をもとに文献調査を行った。

2 企業アンケート調査

(1) 調査の目的

本調査は、「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」の一環として、企業における人材の募集・採用をめぐる動向、人材の円滑な確保や離職防止に向けた雇用管理の取組状況を把握し、必要な政策の在り方を検討することを目的としてアンケート調査を実施した。

(2) 調査の設計

| | |
|------|--|
| 調査対象 | 全国の従業員数が 30 人以上の企業 10,000 件 (調査対象は従業員数規模及び業種(産業大分類)別の構成比に割り当てて、商業用の企業データベースから無作為抽出) |
| 調査方法 | 郵送配布、郵送回収 |
| 調査時期 | 平成 26 年 12 月～平成 27 年 1 月 |

(3) 調査の内容

- ・対象企業の概要
- ・人材確保の動向
- ・求人・採用の方針や工夫
- ・女性、高齢者、障害者、外国人の活用状況
- ・人材の確保・定着のための取組 等

(4) 回収結果

| | |
|-------|----------|
| 調査対象数 | 10,000 件 |
| 有効回収数 | 2,531 件 |
| 有効回収率 | 25.3% |

※報告書内の「n」は回答数である。

3 企業ヒアリング調査

(1) 調査目的

各業種・職種における人材の募集・採用をめぐる動向や、人材の円滑な確保や離職防止に向けた雇用管理の取組について、産業界の現況や個別企業の先進的な取組を把握し、今後の労働政策の検討のための示唆を得ることを目的に企業に対するヒアリング調査を実施した。

(2) ヒアリング対象

人材の採用・確保のための雇用管理に取り組む企業 20社
(文献調査及び企業アンケート調査から抽出)

(3) ヒアリング項目

- ・ 事業内容、人材構成等
- ・ 人材確保に関する方針・戦略
- ・ 人員の採用実績（正社員・非正社員、新卒採用・キャリア採用）
- ・ 離職率等の人材定着の状況
- ・ アウトソーシングの活用状況、機械化・自動化の導入状況
- ・ 人材不足である職種（人材ニーズ等）
- ・ 当該人材不足が生じた背景となる外部環境や企業経営の変化について
- ・ 募集・採用管理に係る取組
- ・ 今後不足すると思われる人材（ニーズ）、左記課題に対する対応策
- ・ 国の施策に対する要望・意見 等

4 有識者ヒアリング調査

(1) 調査目的

我が国における労働需給の動向と今後の見通し、企業における人材の確保や離職防止に向けた取組状況と課題について、有識者から知見を得て、今後の労働政策の検討のための示唆を得ることを目的に有識者に対するヒアリング調査を実施した。

(2) ヒアリング対象

企業における人材の採用・確保の動向に知見を有する有識者 8名

(3) ヒアリング項目

- ・我が国における人材不足の動向について
- ・当該人材不足が生じた背景となる外部環境や企業経営の変化について
- ・人材不足は、外部環境や企業経営の変化を背景にどのように生じているのか。
- ・人材不足に関する企業対応としては、どのような事例があるか。それらの事例について、(有識者は)どのような評価をしているか。
- ・人材不足に対応するための企業の取組について(企業の取組動向、先進事例、取組のあり方等)
- ・今後不足すると思われる人材(ニーズ)、左記課題に対する対応策
- ・企業の募集・採用管理の強化・適正化に関する政策の方向性
- ・その他、国の施策に対する意見 等

第2章 調査全体のまとめ

I. 企業における人材確保の動向

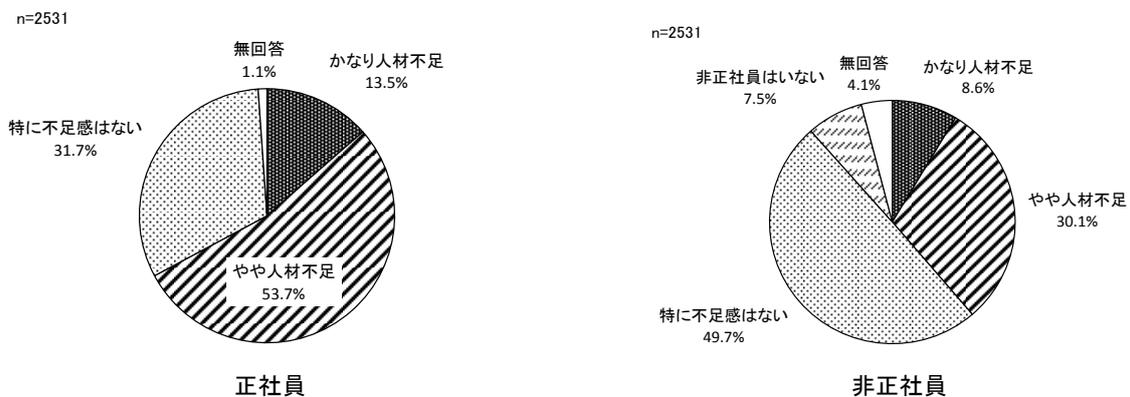
1 人材確保に係る不足感の状況

企業アンケート調査では、人材確保に係る不足感の状況について、「やや人材不足」又は「かなり人材不足」と回答した企業の割合が正社員については67.2%であったのに対し、非正社員については4割弱にとどまっており、約半数が「特に不足感はない」と回答した。

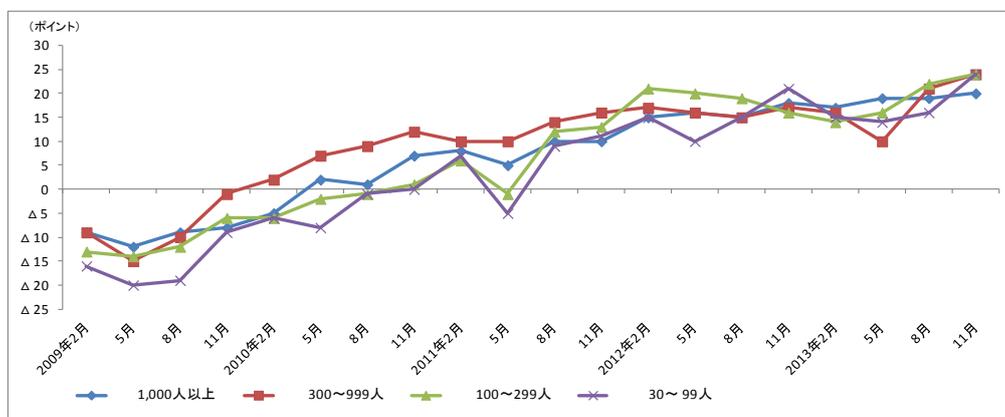
近年の不足感の高まりの背景としては、景気回復による労働力需要の高まりと、少子高齢化による労働人口の減少という社会的要因が挙げられる。また、事業所規模別の不足感の推移を見ると、いずれの規模においても2009年以降概ね不足感が高まる傾向にあるが、2013年以降は特に従業員数が1,000人未満の中小・中堅企業において不足感が強くなっていることが分かる。有識者及び企業ヒアリング調査からも、大企業に比べて採用活動や企業PRを十分に行う余力が少なく、待遇や勤務形態等の整備も遅れる傾向にある中小企業において、人材の不足感が高まっているとの声が多く聞かれた。

更に、求職者と企業間の採用におけるミスマッチにより人材が定着せず、人材不足に繋がっているという意見も聞かれた。

人材確保に係る不足感の状況（正社員、非正社員）＜企業アンケート＞



不足感（事業所規模別）



注：D.I.とは、「不足」－「過剰」である。

注2：無回答を除いて集計している。

資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

【人材不足の背景：景気回復による労働力需要の増加】

- 人材不足の背景としては、景気回復による労働力の需要増加と少子高齢化による労働人口の減少が主な要因である。業務の一部をパート社員で補充しても、本質的にはフルタイム正社員の仕事であったりするため、働き方を工夫していかなないと人材不足は更に深刻化すると思われる。＜佐野氏＞
- 介護や建設における人材不足は構造的な要因が大きいと思う。介護の場合は高齢化の増加、建設の場合は公共事業の減少により採用を見送っていたため、人材の高齢化が進行したところへ、外部環境としてアベノミクス・東日本大震災・東京オリンピックというニーズが出てきた。＜藤本氏＞
- 事業拡大と売上拡大を背景に採用人数を増やす予定だ。中途採用をしてこなかったことに加え、新卒採用を抑制したため営業マンが不足。即戦力を確保するうえで中途採用を行った。＜H社 商社＞

【人材不足の背景：中小企業における人材不足】

- 大企業では人材は採用出来ているが、中小企業はワークライフバランスが実現していないため、女性を活用できず、定着も難しい。＜佐野氏＞
- 知名度のある中小企業は新卒を採用できているが、知名度のない企業の場合には採用が難しいうえ、定着率も低い。＜戸田氏＞
- 中小企業は採用のノウハウが蓄積していないため、自社のホームページや求人募集をかけても応募者が集まらない。求人は依然としてハローワークを通して行うか、紙媒体の地元求人誌の活用や、経営者の人脈に頼っている。＜藤本氏＞
- 同社のイメージと実務のギャップによる退職者が多い。また、人材不足の要因の一つには近隣に巨大ショッピングモールがオープンし、同社より若干高めの時給で求人募集していることもあげられる。＜M社 ホテル＞
- 今年度の内定者は2名止まりで例年に比べ応募者が少なかった。同業大手の大量採用の影響ではないかと考えている。＜G社 運送＞

【人材不足の背景：採用におけるミスマッチ】

- 大学や学部、学生自身の多様化と、業種の多様化により、学生と企業のマッチングがうまくいっていない。うまくいかないために「人材不足」という結果につながっている。＜服部氏＞
- キャリア採用は新卒採用よりも定義が明確化しているが、採用後に人材の能力を活かしきれないケースが多い。採用時に発信される人材像が明確化しすぎて、入社後の配置や職場への適応にミスマッチが起きている。＜服部氏＞
- 中小企業は人材よりも人出が欲しいため、求人者が期待する処遇と実際の処遇にギャップがあり、処遇面でのミスマッチが起きている。＜藤本氏＞

2 求人・採用活動の動向

近年の有効求人数及び有効求人倍率は、2008年～2009年の金融危機による落ち込みの後には大幅な上昇を続けており、2013年以降は有効求人倍率が1.0を超えて推移している。

企業アンケート調査結果によると、新卒採用・中途採用共に約半数の企業が「3年前と比較して、採用活動は厳しくなっている」と回答しているが、一方で3年前と比較した採用者数については、7割前後の企業が現在とほぼ同数又はそれ以上の人数の採用を実施している。

また、アンケート調査の3年前と比較した採用者数について、従業員規模別にみると、1,000人以上の大企業のうち約4割の企業が、新卒採用・中途採用共に「大幅に増加」又は「やや増加」したと回答している。また、30人から99人以下の規模の比較的小さい企業では、中途採用者数が増加していると回答する企業の割合が高い。全体として、採用活動が徐々に困難を増すなか、新卒採用よりも中途採用による即戦力の確保に注力する企業が増えており、ヒアリング調査でも、中途採用を拡大するという声が多く聞かれた。「ワークス採用見通し調査」（リクルートワークス研究所）の採用見通しの経年比較を見ても、高卒採用・中途採用を増やしたいと考える企業の増加する割合が高いことが分かる。

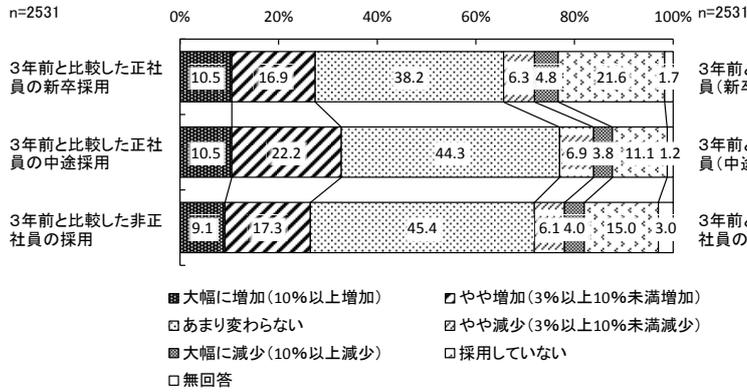
有効求人数及び有効求人倍率の推移



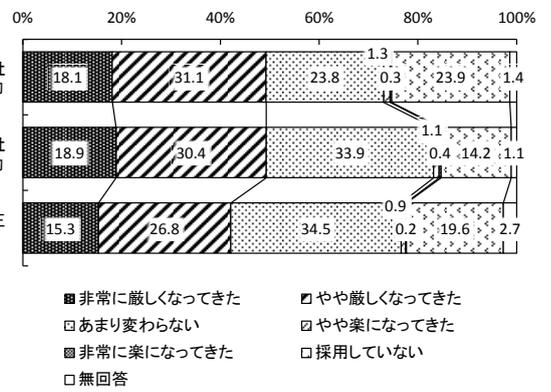
注：数値は実数

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

3年前（2011年4月1日時点）と比較した採用者数 <企業アンケート>

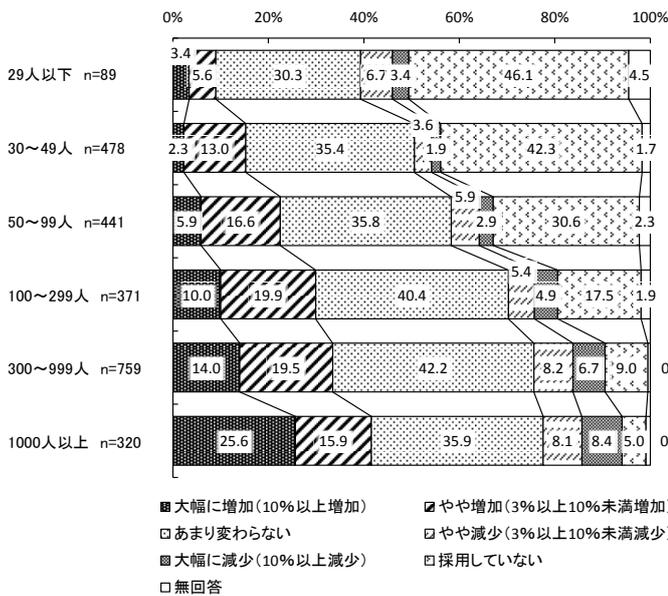


3年前（2011年4月1日時点）と比較した採用活動 <企業アンケート>

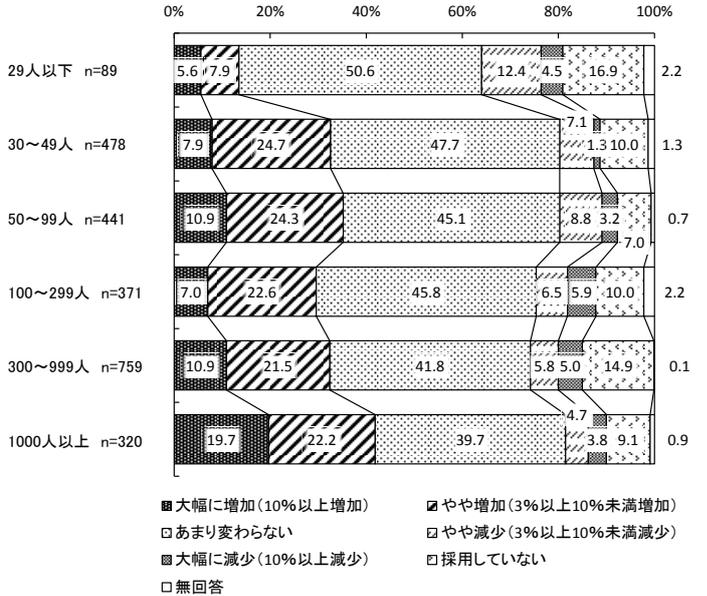


3年前と比較した採用者数（従業員規模別） <企業アンケート>

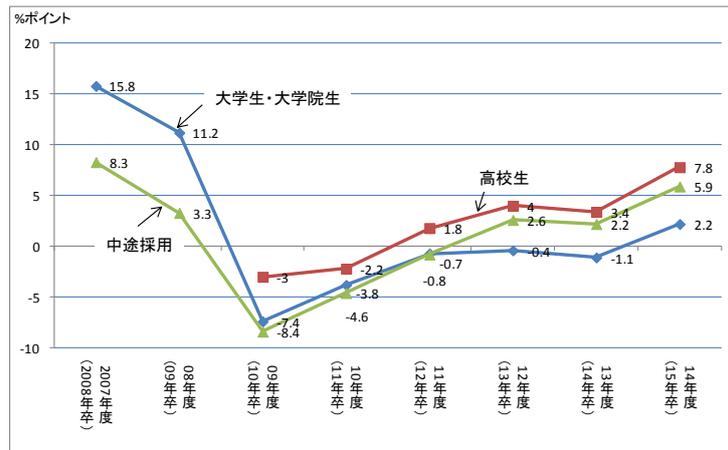
正社員の新卒採用



正社員の中途採用



採用見通し「増えるー減る」の経年比較



資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

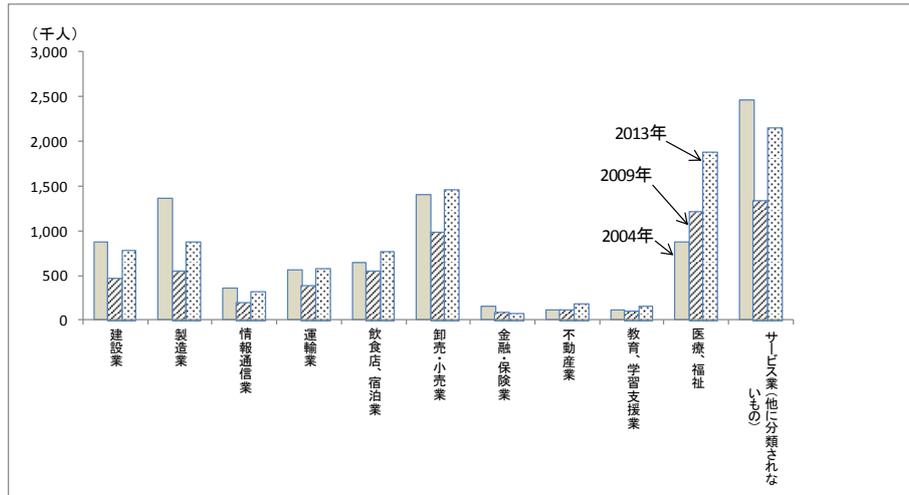
- 今年度の新卒採用は昨年より10名程度増やし42名。中途採用は昨年度5~6名のところ、今期10名ほどに増やした。<E社 設備工事>
- 中途採用に注力し、部門ごとにおこなってきた採用を人事に集中させ会社全体で採用することにした。<E社 設備工事>
- 今年度の新卒採用は計画通りだが、来年度は新卒確保が厳しいため、中途採用の補充を増やした。採用情勢として新卒の採用が難しくなると感じている。<S社会福祉法人 介護>
- 正社員の定期採用は人数が安定しているものの、大卒の応募者数が減少傾向にある。大卒は150名前後、高卒は300名程度と必要人数は採れたが、そのために今年度の高卒は2次募集を行った。<D社 製造>
- 事業拡大と売上拡大を背景に採用人数を増やす予定だ。中途採用をしてこなかったことに加え、新卒採用を抑制したため営業マンが不足。即戦力を確保するうえで中途採用を行った。<H社 商社>

3 業種別にみた人材確保の動向

業種別に人材確保の動向をみると、有識者及び企業ヒアリング調査では、小売業、飲食業、医療・福祉、製造業で特に人材の不足感が強いという意見が多く聞かれた。近年の求人数の推移（産業別）においても、同様の産業及びサービス業で求人数の増加が見られる。

企業アンケート調査において業種別に人材確保に係る不足感の状況をみると、正社員については、情報通信業、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉等で不足感が強い傾向がみられる。一方、非正社員については、宿泊業・飲食サービス業での不足感がきわめて強くみられている。これらの業種については、3年前と比較して採用活動が厳しくなってきたとの意見も多く聞かれる。なお、宿泊業・飲食サービス業については、非正社員の採用者数を今後3年程度で「増やす予定」と回答する割合が約半数であり、採用活動そのものが活発化しているといえる。

新規求人数（産業別）



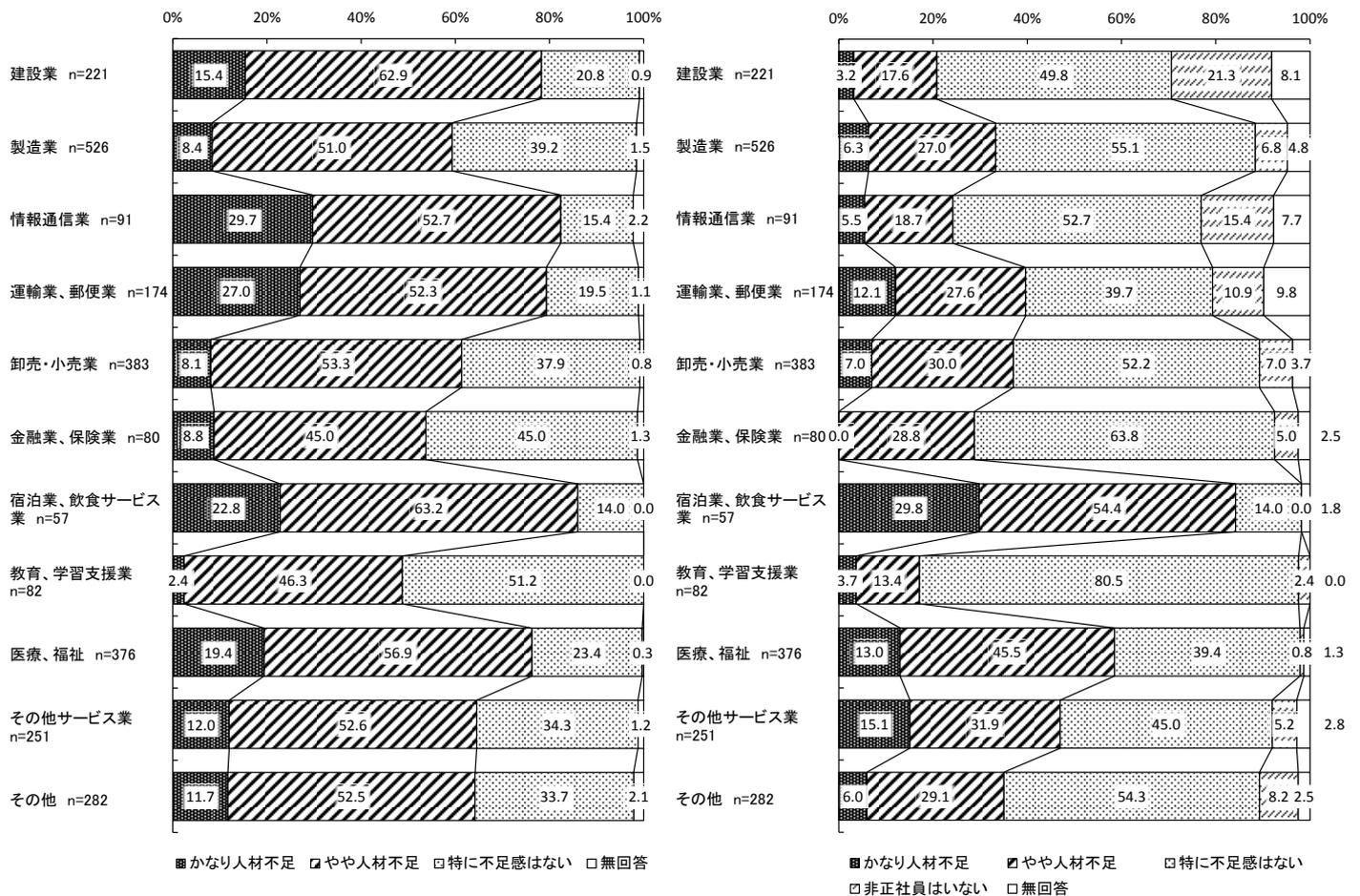
注：2004年から2008年は平成14年3月改訂の「日本標準産業分類」、2009年以降は平成19年改定の「日本標準産業分類」に基づく区分により表章。2009年以降の「サービス業（他に分類されないもの）」には、「学術研究、専門・技術サービス業」及び「生活関連サービス業、娯楽業」を含んで再集計している。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

人材確保に係る不足感の状況（業種別）＜企業アンケート＞

正社員

非正社員



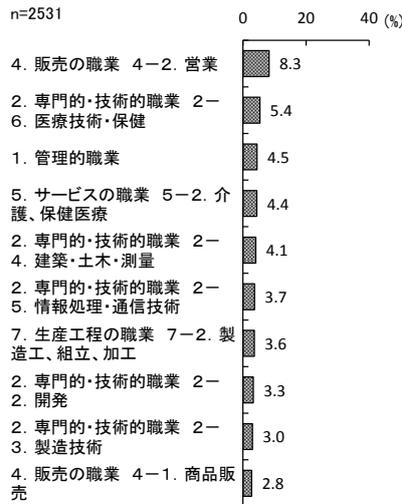
- 人材不足の業界は運輸・小売・サービスでそれぞれ定着率が低く、退職者が出るから採用したい、けれど採用出来ない悪循環がみてとれる。〈佐野氏〉
- 人材不足で事業に深刻な影響を与えているのはサービス業・外食や小売業・建設業である。サービス業の人材不足の背景は、昨今の好況感による事務系求人増加によるもので、正社員や非正社員問わず人材が事務系へと流れている。また当該業種では若者の従業員によって行ってきた店舗運営が少子高齢化の影響で若者が少なくなったため人材不足となった。建設業の人材不足は震災以降の復興需要である。ブルーカラー・ホワイトカラー共に人手不足が深刻化している。これらの職種には資格取得が必要であり、そのためには一定の時間と経験が必要になることが求人のネックとなっている。〈戸田氏〉
- もっとも人手不足が顕著な飲食サービスは好景気に、建設は復興需要やオリンピック需要によるところが大きいと思われるが、介護・福祉は高齢化による構造的な需要増が見込まれており今後も人手不足の深刻化が見込まれる分野だ。〈原氏〉
- 介護の新規求人数は平成22年で71.6万人、平成25年では115万人と圧倒的に増えている。建設も平成22年の47万人から平成25年の77万人と増えており、両業種とも全国的なニーズがある。介護や建設における人材不足は構造的な要因が大きいと思う。介護の場合は高齢化の増加、建設の場合は公共事業の減少により採用を見送っていたため、人材の高齢化が進行したところへ、外部環境としてアベノミクス・東日本大震災・東京オリンピックというニーズが出てきた。〈藤本氏〉
- 業界全体では大規模保育園などで保育士不足に悩まされているのが現状である。根本的な原因として古い業界体質によるものと推測している。離職率の高い保育園では、子どもへの接し方や保育理念、方針であることが調査により判明した。〈R社 保育〉
- 小売業全体の正社員採用は近年厳しさを増しており、特に都市部での不足感が顕著である。〈J社 小売〉
- 景気が良くなってくると多くの業種で人材を求めため、元々人気の薄い外食産業の人材確保は困難になる。〈N社 飲食〉

4 職種別にみた人材確保の動向

職種別に人材確保の動向をみると、企業アンケート調査結果では、「販売の職業（営業）」の職種に対する不足感を感じている企業が8.3%と最も多く、続いて「専門的・技術的職業（医療技術・保健）」が5.4%、「管理的職業」が4.5%、「サービスの職業（介護、保健医療）」が4.4%などとなっている。これについて業種別にみた結果は次表のとおりであり、業種ごとに不足感がある職種には違いがある。

有識者及び企業ヒアリング調査でも、同様の職種における人材不足の声が聞かれた。有効求人数及び有効求人倍率の推移（職種別）をみると、サービスの職業における求人数、求人倍率が大幅に増加しているほか、求人数の大幅な増加はないものの、販売の職業及び輸送・機械運転の職業の有効求人倍率が他の職業に比べて大きく上昇していることが分かる。

最も不足感が強い職種（上位10位）＜企業アンケート＞



最も不足感が強い職種（業種別）＜企業アンケート＞

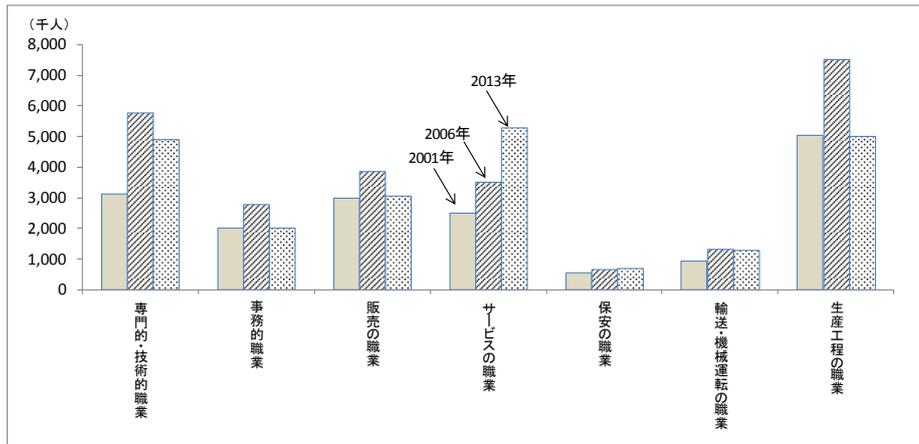
| 業種 | 調査数 (件) | 職種 | | | | | | | | |
|-------------|---------|----------|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1. 管理的職業 | 2. 専門的・技術的職業 2-1. 研究 | 2. 専門的・技術的職業 2-2. 開発 | 2. 専門的・技術的職業 2-3. 製造技術 | 2. 専門的・技術的職業 2-4. 建築・土木・測量 | 2. 専門的・技術的職業 2-5. 情報処理・通信技術 | 2. 専門的・技術的職業 2-6. 医療技術・保健 | 2. 専門的・技術的職業 2-7. 福祉 | 2. 専門的・技術的職業 2-8. 教育 |
| 建設業 | 221 | 1.8 | 0.5 | 0.9 | 1.8 | 29.9 | 1.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 製造業 | 526 | 4.9 | 1.1 | 10.5 | 10.8 | 1.1 | 2.5 | 0.2 | 0.0 | 0.0 |
| 情報通信業 | 91 | 2.2 | 1.1 | 4.4 | 1.1 | 0.0 | 51.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 6.3 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 卸売・小売業 | 383 | 3.7 | 0.0 | 1.8 | 0.5 | 1.0 | 1.8 | 1.8 | 0.0 | 0.3 |
| 金融業、保険業 | 80 | 8.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.5 | 1.3 | 0.0 | 1.3 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 13.4 | 1.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 7.3 | 1.2 | 15.9 |
| 医療、福祉 | 376 | 2.1 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.5 | 31.9 | 7.4 | 0.0 |
| その他サービス業 | 251 | 6.4 | 0.8 | 2.8 | 0.8 | 2.0 | 2.4 | 0.8 | 1.2 | 0.0 |
| その他 | 282 | 5.3 | 0.7 | 2.8 | 2.5 | 7.1 | 4.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |

| 業種 | 調査数 (件) | 3. 事務的職業 3-1. 一般事務 (人事・企画等) | | | | | 4. 販売の職業 4-1. 商品販売 | | 5. サービスの職業 5-1. 家庭生活支援 | |
|-------------|---------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|-----|
| | | 3. 事務的職業 3-2. 会計事務 | 3. 事務的職業 3-3. 生産関連事務 | 3. 事務的職業 3-4. 営業・販売関連事務 | 3. 事務的職業 3-5. 外勤事務 (集金・訪問調査等) | 3. 事務的職業 3-6. 運輸・郵便事務 | 4. 販売の職業 4-2. 営業 | 5. サービスの職業 5-2. 介護、保健医療 | 5. サービスの職業 5-3. 生活衛生 | |
| 建設業 | 221 | 0.5 | 0.5 | 0.0 | 0.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.7 | 0.0 |
| 製造業 | 526 | 0.8 | 1.9 | 0.8 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.8 | 7.4 | 0.0 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.2 | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 9.9 | 0.0 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 1.7 | 0.6 | 0.6 | 0.0 | 6.9 | 0.0 | 1.7 | 0.0 |
| 卸売・小売業 | 383 | 1.0 | 1.6 | 0.3 | 2.9 | 0.0 | 0.3 | 14.9 | 19.8 | 0.0 |
| 金融業、保険業 | 80 | 5.0 | 3.8 | 0.0 | 11.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 38.8 | 0.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 3.5 | 1.8 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 14.6 | 2.4 | 0.0 | 2.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 0.0 |
| 医療、福祉 | 376 | 2.1 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.0 |
| その他サービス業 | 251 | 1.6 | 3.2 | 0.0 | 2.8 | 0.0 | 0.4 | 0.8 | 7.6 | 0.0 |
| その他 | 282 | 3.5 | 4.3 | 1.4 | 3.9 | 0.0 | 0.4 | 2.1 | 7.1 | 0.0 |

| 業種 | 調査数 (件) | 5. サービスの職業 5-2. 介護、保健医療 | | 5. サービスの職業 5-4. 飲食・調理、接客 | | 5. サービスの職業 5-5. 施設・ビル管理 | | 6. 保安の職業 (警備等) | | 7. 生産工程の職業 7-1. 生産設備制御・監視 | | 7. 生産工程の職業 7-2. 製造工、組立、加工 | | 7. 生産工程の職業 7-3. 整備・修理 | |
|-------------|---------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----|---------------------------|-----|-----------------------|--|
| | | 5. サービスの職業 5-3. 生活衛生 | 5. サービスの職業 5-4. 飲食・調理、接客 | 5. サービスの職業 5-5. 施設・ビル管理 | 5. サービスの職業 5-6. その他のサービス | 6. 保安の職業 (警備等) | 7. 生産工程の職業 7-1. 生産設備制御・監視 | 7. 生産工程の職業 7-2. 製造工、組立、加工 | 7. 生産工程の職業 7-3. 整備・修理 | | | | | | |
| 建設業 | 221 | 0.5 | 0.0 | 0.0 | 1.4 | 0.0 | 0.5 | 0.0 | 0.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 製造業 | 526 | 0.2 | 0.0 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 15.2 | 1.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 卸売・小売業 | 383 | 1.0 | 0.0 | 1.6 | 0.0 | 0.5 | 0.0 | 0.3 | 0.8 | 9.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 金融業、保険業 | 80 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 1.8 | 0.0 | 50.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| 医療、福祉 | 376 | 24.2 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| その他サービス業 | 251 | 2.8 | 0.4 | 2.8 | 2.0 | 6.4 | 4.4 | 0.4 | 1.2 | 4.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| その他 | 282 | 1.4 | 1.4 | 2.1 | 1.1 | 3.2 | 1.1 | 0.0 | 1.1 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |

| 業種 | 調査数 (件) | 7. 生産工程の職業 7-4. 製品、機械器具検査 | | 8. 輸送・機械運転の職業 | | 9. 建設・探掘の職業 9-1. 建設・土木・探掘 | | 9. 建設・探掘の職業 9-2. 電気工事 | | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-1. 運搬 | | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-2. 清掃 | | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-3. 包装 | | 無回答 |
|-------------|---------|---------------------------|---------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|------|---------------------------|-----|---------------------------|-----|---------------------------|--|-----|
| | | 7. 生産工程の職業 7-4. 製品、機械器具検査 | 8. 輸送・機械運転の職業 | 9. 建設・探掘の職業 9-1. 建設・土木・探掘 | 9. 建設・探掘の職業 9-2. 電気工事 | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-1. 運搬 | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-2. 清掃 | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 10-3. 包装 | | | | | | | | |
| 建設業 | 221 | 0.5 | 0.9 | 14.5 | 8.6 | 0.5 | 0.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 30.8 | | |
| 製造業 | 526 | 0.6 | 0.0 | 0.6 | 1.0 | 0.0 | 0.2 | 0.6 | 34.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 25.3 | | |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 35.6 | | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 31.6 | 0.6 | 0.0 | 10.9 | 0.0 | 0.0 | 33.7 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 25.0 | | |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.0 | 0.3 | 0.3 | 0.0 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 36.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 37.8 | | |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 29.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 29.5 | | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 29.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 33.0 | | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | | |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | | |
| その他サービス業 | 251 | 0.4 | 2.0 | 0.4 | 2.4 | 0.4 | 6.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | | |
| その他 | 282 | 0.0 | 2.1 | 1.8 | 1.1 | 2.1 | 0.7 | 0.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | | |

有効求人数（職種別）

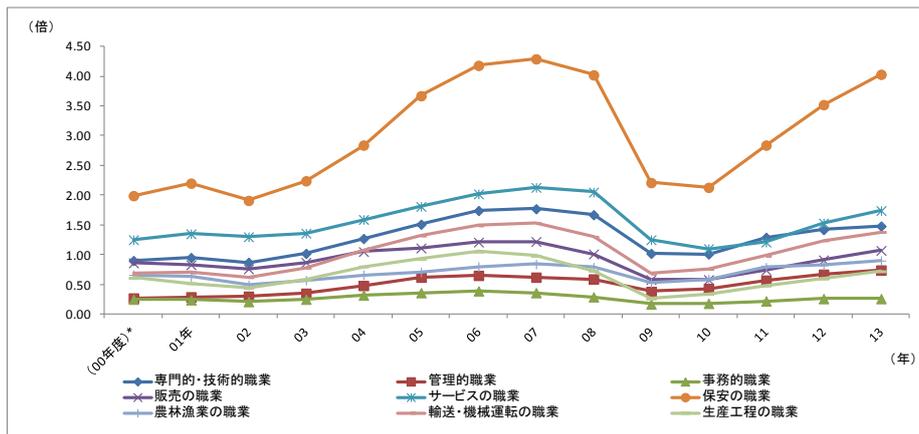


注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。集計方法は図表13の注（10ページ）を参照。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

有効求人倍率（職種別）



注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。集計方法は図表13の注（10ページ）を参照。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

- サービス・小売業では現場上の管理者が不足している。＜佐野氏＞
- 人材不足で事業に深刻な影響を与えているのはサービス業・外食や小売業・建設業である。サービス業の人材不足の背景は、昨今の好況感による事務系求人の増加によるもので、正社員や非正社員問わず人材が事務系へと流れている。また当該業種では若者の従業員によって行ってきた店舗運営が少子高齢化の影響で若者が少なくなったため人材不足となった。建設業の人材不足は震災以降の復興需要である。ブルーカラー・ホワイトカラー共に人手不足が深刻化している。これらの職種には資格取得が必要であり、そのためには一定の時間と経験が必要になることが求人のネックとなっている。＜戸田氏＞
- 製品がメカからシステムに移行するにしたがい、ソフト力が必要のキーワードになり、機械をコントロールするソフト開発人材のニーズが爆発的に高まっている。また、グローバル化の進展で、国別のカスタマイズの必要性も出てきていることもソフト開発人材ニーズの増大に拍車をかけている。＜C社 産業機械＞
- 最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格としての公的資格を引き下げた。＜E社 設備工事＞
- 業界全体では、大規模保育園などで保育士不足に悩まされているのが現状である。＜R社 保育＞

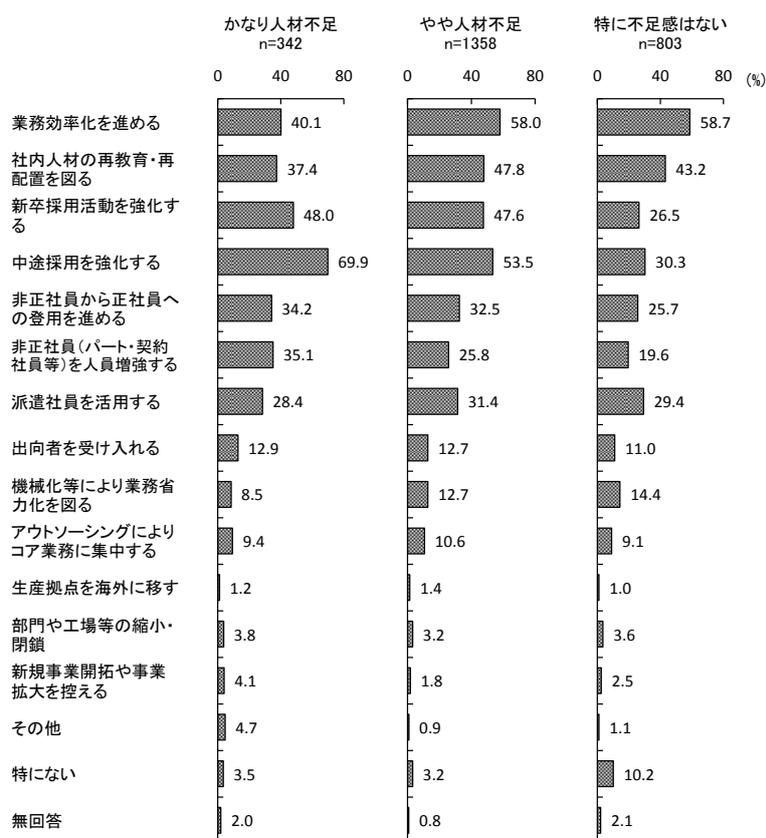
- ドライバー職は多少の好条件でも採用に至らない。またドライバー職の給与体系が一部歩合給であるため、業界全体を通して退職後の転職が決まりやすいという背景もある。〈G社 運送〉
- 営業部門では特殊な分野のため人材を採りにくい。国内マーケットでもニッチ市場で経験者が限られるためだ。〈H社 商社〉
- 今のところ採用活動は順調だが、3年前と比べるとやや厳しく、主に40歳代の営業職の中途採用ができないと感じている。〈L社 保険〉
- 元来、営業職の人材は人間性が重視されてきたが、昨今は顧客ニーズの変化に伴い、専門的知識とクオリティの高い人材が顧客から価値を認められている。マーケットの拡大に伴い、競争化も増すが、顧客は安心と共に先進の提案ができる会社のサービスを望むため、今後ますます優秀な人材の確保が難しくなってくると思う。〈P社 電機通信工事〉
- 今後不足すると思われる人材は、知財や法務などのリーガル部門である。新興国で業務展開するうえで、イミテーション商品に対応できる外部の知見を持った商標部門の人材は必須である。〈B社 食品製造〉
- 不足感のある職種は、「店舗開発」と「フード」の部門である。人事制度改定以前は、夜中に在庫補充を担当する物流部門の人材が不足していた。店舗開発については、東京オリンピック開催が決定して以来、建設業界では人手不足の状態が続いており、要員確保が困難となっている。〈K社 小売〉
- この15年、人事はいかに効率化するかという施策を行ってきたが、昨年あたりから攻めの人事を展開している傾向がみられる。例として挙げれば、IT業界大手企業では従来の人件費のコスト削減施策から一転して、コンサルティング、新商品開発、プロジェクトマネジメント分野を社内発掘するだけでなく、社外から採る（中途採用）という動きが見える。ただエンジニアの人手不足は顕著である。〈須東氏〉

5 人材不足に対する企業の対策

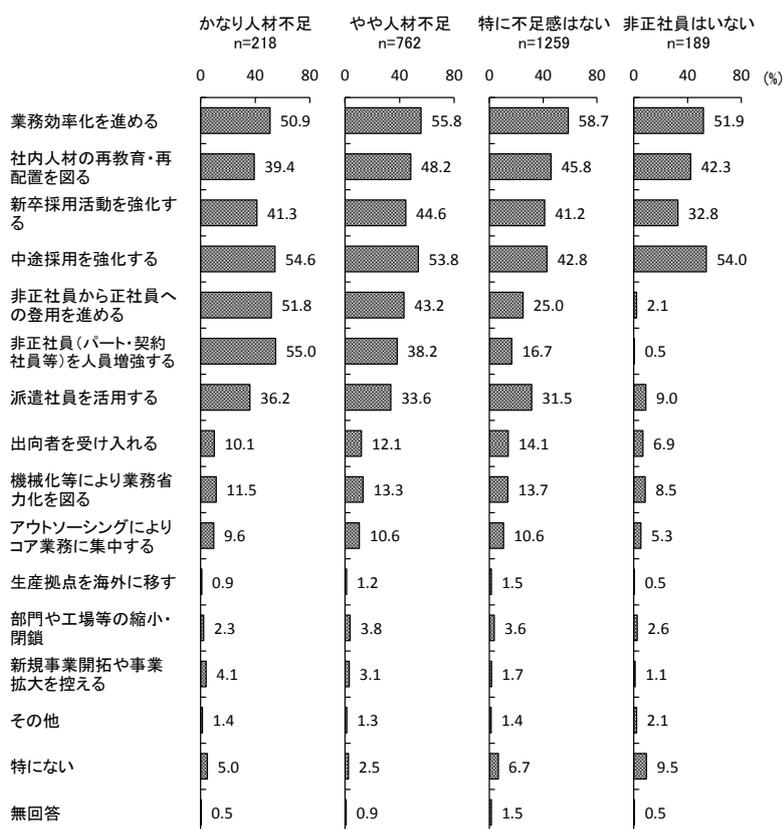
企業アンケート調査結果では、人材不足を避けるために「業務効率化を進める」と回答した企業の割合は55.7%と最も高く、続いて「中途採用を強化する」が48.3%、「社内人材の再教育・再配置を図る」が45.0%、「新卒採用を強化する」が40.8%となっている。これを人材確保に係る正社員の不足感別にみると、「かなり人材不足」と回答する企業では、「中途採用を強化する」との回答が約7割と多く、中途採用活動が活発化している様子がうかがえる。一方、非正社員について、「かなり人材不足」と回答する企業では、「非正社員から正社員への登用を進める」との回答が約半数と多くなっている。

企業ヒアリング調査でも、通信機器等を用いた作業時間の短縮や省力化、中途採用枠の拡大や応募条件の緩和、社内の人材に対する多様な研修機会の提供等、人材不足を軽減するための様々な取組が聞かれた。

人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること
 (人材確保に係る正社員の不足感別) <企業アンケート>



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること
 (人材確保に係る非正社員の不足感別) <企業アンケート>



【人材不足への対策の傾向】

- 企業は人材不足解消のため、社内の人材に対して業務の効率化・育成・再教育などを行うが、それでも人材が不足する場合は、若手社員の採用や定年後の再雇用者で手当てするケースも多々ある。〈佐野氏〉

【人材不足への対策：業務効率化】

- 自動車の製造メーカー等では作業者が製造ラインに合わせるのではなく、製造ラインそのものを作業者に合わせるなどの工夫を行っている事例がある。〈戸田氏〉
- 介護報酬と人員に限りがあるため、介護記録などの省力化を進めるため iPad を用いた入力・インカムを使った情報共有を行っている。また、事業所合同会議はビデオ通話ソフトを用い、移動時間節約を図っている。〈S 社会福祉法人 介護〉
- 人手のみに注力するのではなくできるものは機械化をするなど工夫をこらしている。〈G 社 運送〉
- 現場ごとに班を編成している。リーダーはタブレット端末により状況報告を行うほか、連絡事項は会社から配信するシステムである。〈A 社 建設〉

【人材不足への対策：中途採用の強化】

- 中途採用に注力し、部門ごとに行ってきた採用を人事に集中させ会社全体で採用することとした。中途採用のターゲットは 30 代経験者または、将来性を買った若い未経験者だが、最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格として公的資格を引き下げた。〈E 社 設備工事〉
- 新卒採用とアルバイトから契約社員、さらに正社員への登用を併用して人材確保している。〈J 社 小売〉
- 正社員の採用活動は新卒・中途採用ともに強化している。〈F 社 情報通信〉

【人材不足への対策：社内人材の再教育、再配置】

- 4 年目と 30 歳の節目に行う「ファーストキャリアプログラム」では、30 歳前に自分のキャリアビジョンを描き、自分自身で主体的にそれを達成できる自律型人材をめざす。また、50 歳時点でのキャリア研修も行っており、キャリア研修に力を入れている。〈C 社 産業機械〉
- 新人研修、EQ 研修、クレド研修の他、実務研修や外部講師を招いた講習なども実施している。研修では「人間力」を向上させる内容が多く、講習では「傾聴力」などをテーマにしている。〈R 社 保育〉
- 年間 12 回の施設研修を実施、階層別研修、スキルアップ研修のほか、外部研修も法人負担にしている。研修は出勤簿形式の研修受講票を用いて、参加の有無や回数など、昇給や賞与などに点数加算される仕組みを用いている。〈T 社会福祉法人 介護〉
- 職系転換制度、短時間正社員制度、勤務地限定正社員制度等を導入し、多様な働き方ができる制度づくりに取り組んでいる。〈H 社 商社〉
- 配置転換も社内公募により異動者を決め、地方の人員は地方で採用する方針に転換した。〈L 社 保険〉

【人材不足への対策：新卒採用の強化】

- 新卒採用は昨年より 10 名程度増やし 42 名。〈E 社 設備工事〉
- 毎年 30 名ほど新卒採用を行っていたが、この 2、3 年は人材の確保が難しくなってきたため、地方の一部で地域限定社員の枠を設け、新卒を採用している。〈O 社 結婚式場〉
- 設立当初は中途採用のみだったが、7-8 年前から新卒採用を始めた。〈L 社 保険〉

【人材不足への対策：非正社員からの正社員転換】

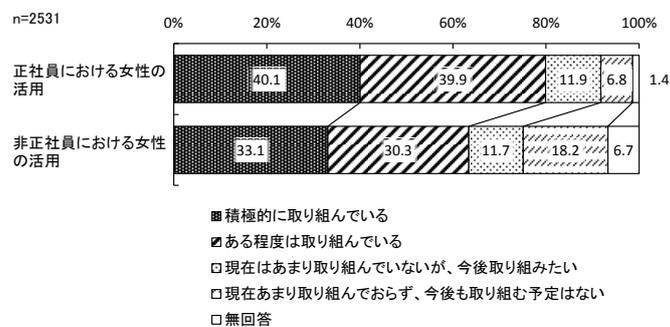
- 全パート従業員を正社員転換する新人事制度を 2014 年 9 月より導入した。全従業員に対して同一労働同一賃金とし、福利厚生も共通とした。その結果、給与はパート従業員時に比べ 30% 程度アップした。〈K 社 小売〉

6 女性、高齢者、障害者、外国人の活用状況

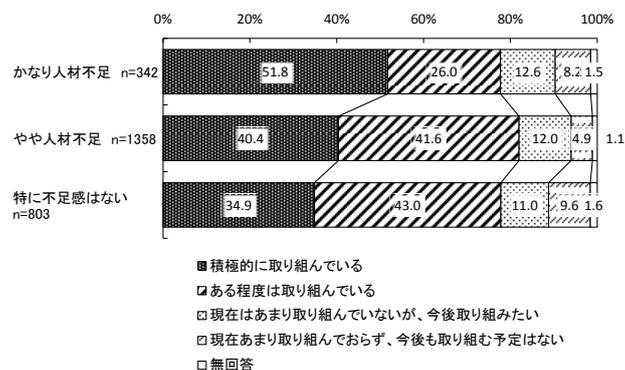
企業アンケート調査結果によると、正社員における女性の活用について「積極的に取り組んでいる」又は「ある程度は取り組んでいる」と回答した企業の割合は8割、非正社員における女性の活用についても6割強と、多くの企業で既に女性の活用を推進していることが分かった。女性の活用への取組状況は、人材確保に係る正社員の不足感が強いほど、より積極的に取り組む傾向がみられている。また、高齢者（60歳以上）について「積極的に取り組んでいる」又は「ある程度は取り組んでいる」と回答した企業の割合は約85%、障害者については約58%、外国人については約26%であった。なお、グローバル展開に積極的な企業では、外国人の活用に約6割が取り組んでいる。

企業ヒアリング調査では、女性の活用について、短時間勤務制度の導入など、特に育児中の女性が働きやすい環境を整備している企業の声が多く聞かれた。また、女性に限らず、高齢者や障害者、外国人の活用においては、各々の環境や能力の状況に合わせたうえで、逆にそれらを活かせるようなポストでの活用を推進する取組が目立ち、そうした企業の取組が必要との意見が聞かれた。

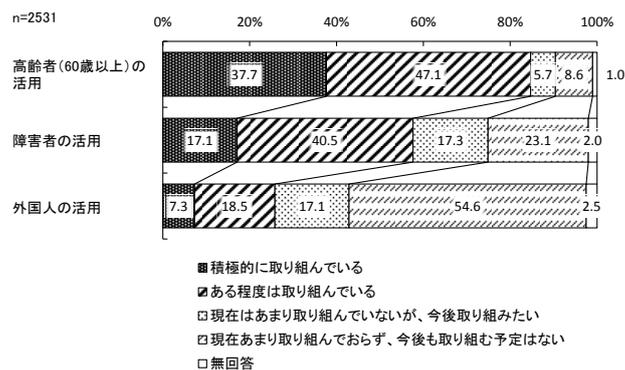
女性の活用への取組状況 <企業アンケート>



女性の活用への取組状況（人材確保に係る正社員の不足感別） <企業アンケート>



高齢者、障害者、外国人の活用への取組状況 <企業アンケート>



【女性の活用状況】

- 学習塾産業では昼の時間帯に働きたい主婦層を塾講師として採用するなど、女性の活用に繋がっている事例もある。〈戸田氏〉
- 製造業の中小企業は下請けが多く、需要が増えて人手が必要になっても価格は上がらないし、仕事そのものがなくなっても影響が出ない雇い方をするため、時間制約がある周辺地域の子育て中の主婦を活用しているケースも見られる。〈藤本氏〉
- 女性のキャリア形成を促進する目的で女性向きカレッジを3年ぐらい前から運用し、女性にフォーカスしたキャリア支援を行っている。〈C社 産業機械〉
- 小さい子どものいる女性を採用できるよう「マザーズプロジェクト」制度を導入した。翌年4月から週5日働くことを前提に保育園へ提出する内定証明書を早くから発行する。ハローワークからも評価され積極的な人材紹介に繋がっている。〈S社会福祉法人 介護〉
- 女性社員が結婚や出産後、働きやすい環境を整えるため、地域限定職を選択できるようにした。それにより退職者が減るとともに「ママスタッフ」が増え、効率よく仕事を行うよう心がけるため、他の社員の手本になり、同社の強みにもなっている。〈O社 結婚式場〉
- 女性の採用と定着のために、求人広告へは女性の働いている写真を増やしてアピールを行っている。また、子育て中の期間従業員でも育児短時間勤務制度を利用できるよう試験的に適用し始めたり、自動車工業会からの要請で行っている高校への出前授業では女子学生へ会社の訴求をしている。〈D社 製造〉
- 取扱商品にブランド品もあるため、事業上、女性の感覚や能力が必要であることから積極的に女性を採用し、実際にも活躍してもらっている。〈H社 商社〉
- 女性の活用も積極的に取り組んでおり、いままで専業主婦だった人材も大勢採用している。必要な専門知識は社内研修で教えられるため、経験や知識は問わない。主婦だからこそ顧客の置かれた状況や話を理解できるという面もある。〈L社 保険〉

【高齢者の活用状況】

- サービス業では早朝の時間に高齢者を雇用しているケースがある。早朝に働きたい高齢者と早朝に人材が欲しい企業がマッチした事例である。〈戸田氏〉
- 高齢者雇用安定法が施行された2006年より65歳定年とした。高齢者の活用は将来取り組むべき課題のひとつである。今年度は65歳を迎えた退職者と1年延長契約を結んだケースもある。〈L社 保険〉

【障害者の活用状況】

- 障害者雇用は満たしており、現状でもかなりの数の障害者に活躍して頂いている。今後も障害者を継続採用したいが、優秀な人材は大手が採用するため、ハローワークや機構等での紹介や紹介に準ずる支援をお願いしたい。〈H社 商社〉
- 障害者はアルバイトで雇用し、毎日出勤が出来そうな場合は1年間の契約社員となり、本人と周囲の確認後に正社員になるステップを踏んでいる。〈L社 保険〉

【外国人の活用状況】

- 3年前に1度インターンシップで外国籍の大学生を2名受け入れた。そのうち1名は実際に採用に結び付いた。理系の技術者で、同社の技術に非常に興味を持ってくれたのがきっかけ。〈C社 産業機械〉
- 外国籍アルバイトは9割が中国人、残り1割はASEAN系だ。中国人の正社員登用の実績もあるが、まだ1、2名のため、外国人留学生の多い大学と授業タイアップ等を行い、日本の当社の人材多様化を推進する1要素となってもらいたい。〈N社 飲食〉
- ここ10年ほど、日本に来ている留学生の採用も増えていると同時に、海外からの採用も増えている（韓国や中国など）。外国人を採用している企業の次のステップとしては、いかに外国人社員の人材定着を図っていくかだ。日本企業では崩れたとはいえ年功序列的の要素がいまだに強く、優秀であれば年齢に関係なく昇進させる外国企業とのギャップが外国人社員の定着を妨げる要因になる可能性は高い。〈白木氏〉

II. 企業における求人・採用の方針や工夫

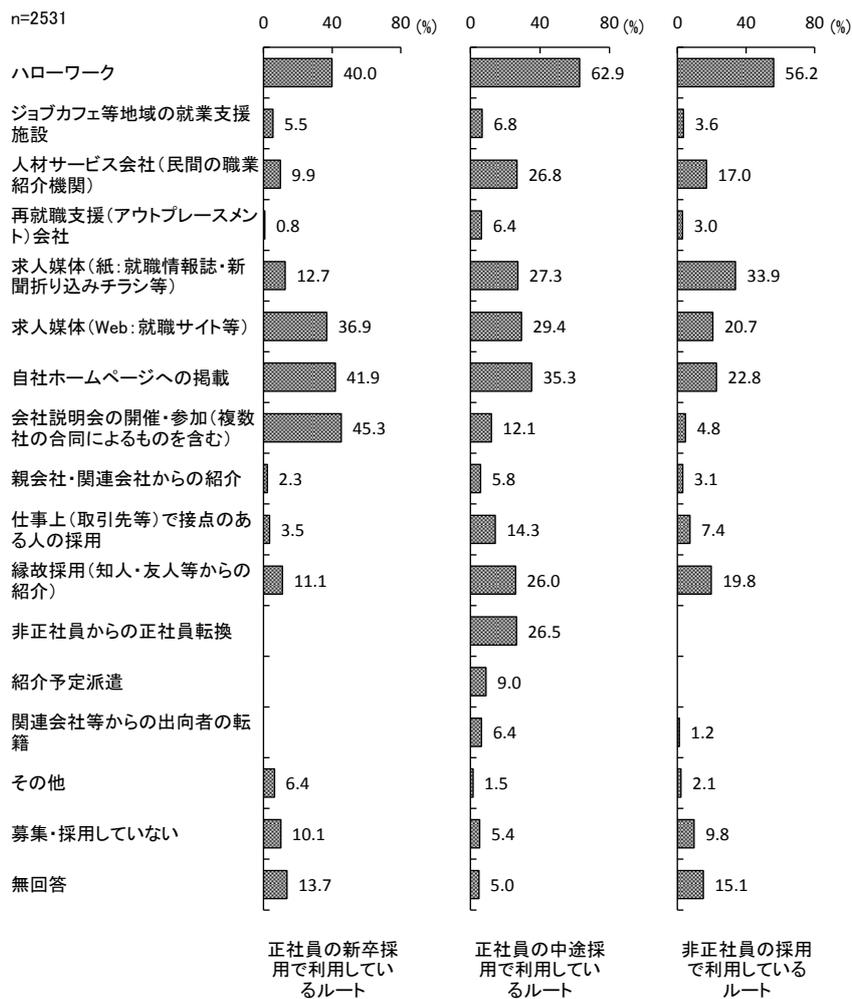
1 採用活動で利用しているルート

企業アンケート調査結果では、正社員の新卒採用で利用しているルートは、「会社説明会の開催・参加」が45.3%と最も多く、以下「自社ホームページへの掲載」が41.9%、「ハローワーク」が40.0%などとなっている。

正社員の中途採用で利用しているルートは、「ハローワーク」が62.9%と最も多く、以下「自社ホームページへの掲載」が35.3%、「求人媒体」が29.4%などとなっている。更に、「人材サービス会社」(26.8%)、「非正社員からの正社員転換」(26.5%)、「縁故採用」(26.0%)を利用している企業も多い。正社員の中途採用で利用するルートは、従業員規模が大きくなるほどより多様なルートを活用する傾向がみられるが、従業員規模が299人以下など比較的小さい企業では6~7割がハローワークを活用しており、その比重が高い。

企業ヒアリング調査の結果からは、会社説明会の開催等で様々な工夫がみられるとともに、小売業、運送業等で非正社員の正社員転換が積極的に実施されていることが分かった。

採用活動で利用しているルート <企業アンケート>



【中小企業における採用ルート】

- 中小企業は採用のノウハウが蓄積していないため、自社のホームページや求人募集をかけても応募者が集まらない。求人は依然としてハローワークを通して行うか、紙媒体の地元求人誌の活用や、経営者の人脈に頼っている。ハローワーク以外のルートで、地場のコンビニや公共施設などに求人情報が伝わるルートを考えた方が新たな人材を採用できる可能性が高い。＜藤本氏＞

【会社説明会の開催・参加】

- 各大学の合同説明会において「中小企業の魅力はマニュアルに縛られないこと」など、やりがいを訴求している。＜G社 運送＞
- 新卒採用はホテル業界の合同説明会や大学・専門学校での学内セミナーを行っていることとブランド効果もあいまって応募者数が増加したが、男子学生の応募が少ない点は懸念している。＜M社 ホテル＞
- 新卒採用は本部が行っている。募集は各学校への説明会や求人票のほか、ハローワークやホームページも活用しており、現場見学をした学生の8割程度が応募してくる。＜T社会福祉法人 介護＞
- 職種の中で特に不足している看護師については、定期的な就職説明会だけでなく、随時説明会を開催し、個別の要望があった場合にも対応するようにしている。就職説明会において仕事や職場の説明をするだけでなく、現場を見せることが重要であると考え病院見学会に参加することを促している。＜Q医療法人 医療＞
- インターネット上の就職サイトの活用や、会社説明会の開催、20～30校の学校回り、学校のキャリア室との連携、自社ホームページへの掲載などを行っている。＜H社 商社＞
- 学生向けに1DAYもしくは2DAYのインターンシップを実施している。学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。＜J社 小売＞

【ハローワーク】

- 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。＜F社 情報通信＞

【自社ホームページへの掲載】

- 過去には自社の保育士・幼稚園教諭の専門求人インターネットサイトを活用したが、現在は自社ホームページやハローワークを使い募集している。＜R社 保育＞（再掲）

【求人媒体】

- 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。＜F社 情報通信＞（再掲）

【非正社員からの正社員転換】

- 中途採用の半数程度は契約社員からの正社員転換者である。＜E社 設備工事＞
- 中途採用を行ってはいないが、契約社員を正社員登用しており、ドライバー職は年2名程度の正社員転換の実績がある。＜G社 運送＞
- 社員登用制度を設けており、アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ登用している。＜M社 ホテル＞
- 勤続1年以上の契約社員は上司の推薦と、筆記・面接試験の合格によって正社員に登用する。毎年20～30名の応募があり6～7名が正社員となっている。＜O社 結婚式場＞
- 専門技術職の給与は出来高制だったが、技術職を正社員へと登用し、給与体系も見直して、年収ベースでは従来と変わらないように配慮した。＜A社 建設＞
- 新卒採用とアルバイトから契約社員、さらに正社員への登用とを併用して人材確保している。学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。＜J社 小売＞
- 大学3、4年のアルバイト・パートに対し、店長やエリアマネージャーの推薦があれば、正社員登用を打診する。また就職していない若い層も優秀であれば正社員登用している。＜N社 飲食＞

【縁故採用】

- 社内で教育・研修体制の仕組みがないため、新卒採用は行わず、縁故採用を主としている。＜A社

2 採用を円滑化するための取り組み

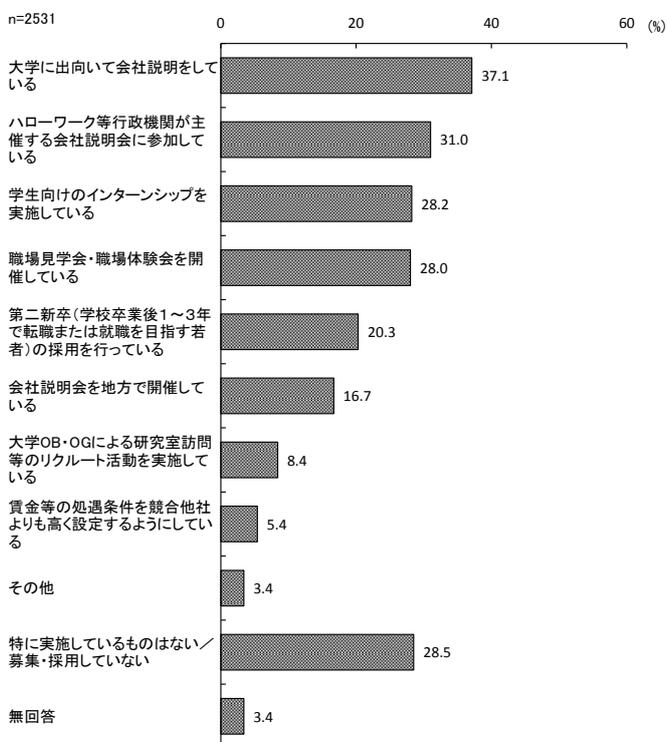
企業アンケート調査結果では、正社員の新卒採用を円滑化するための取組として実施しているものは、「大学に出向いて会社説明をしている」が37.1%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が31.0%、「学生向けのインターンシップを実施している」が28.2%と多い。これらのうち、過去3年間に新たに実施しはじめたものは、「学生向けのインターンシップを実施している」が12.1%と最も多く、以下「大学に出向いて会社説明をしている」が11.4%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が10.7%などとなっている。

また、正社員の中途採用を円滑化するための取組は、「民間の職業紹介機関を活用している」が25.6%と最も多く、以下「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が23.4%、「非正社員から正社員への登用を積極的に実施している」が23.3%などとなっている。

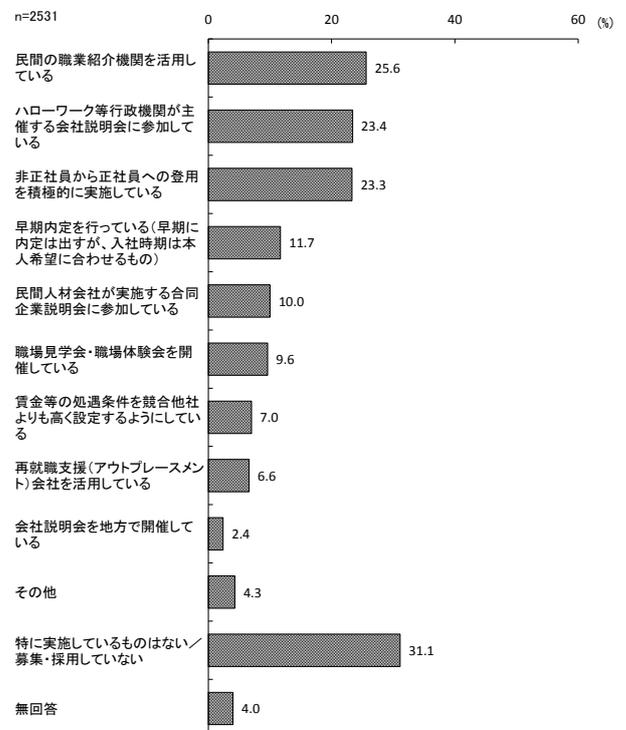
企業ヒアリング調査では、求職者へのメッセージを明確にした会社説明会を開催する企業のほか、入職後のギャップを軽減するために、会社説明会と併せてインターンシップや職場見学の機会を提供している企業も多くみられた。また、民間の職業紹介機関の利用については、一定の効果は上がっているものの、コストを懸念する声も多く聞かれた。

採用を円滑化するために実施している取組 <企業アンケート>

正社員の新卒採用



正社員の中途採用



【会社説明会の実施】

- 中小企業は、メガバンクや総合商社のような高い知名度や高収入を得られないため、採用する人材像が重ならないための定義を行い、欲しい人材と、欲しくない人材を明確にした発信が必要だ。＜服部氏＞
- 不足感がある技術職の募集の工夫として、会社説明会で仕事の理解を深めてもらうため「現場の1日」をドラマに仕立て、入社後のミスマッチを予防。＜E社 設備工事＞
- 各大学の合同説明会において「中小企業の魅力はマニュアルに縛られないこと」など、やりがいを訴求している。＜G社 運送＞
- 学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。＜J社 小売＞
- 母集団をたくさん作るよりも説明会で「ありのまま」を説明しミスマッチが起きないように気をつけている。説明会では、学生に対し会社のドロ臭い仕事があることを話したところ、逆に応募希望の学生が増えたこともある。＜H社 商社＞
- 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。＜F社 情報通信＞

【インターンシップの実施】

- 2011年度より学部学科を絞らずにインターンシップ制度を導入した。専門学校生・短大生・大学生を対象に新商品の企画を立てるなどの内容を盛り込んでいる。＜O社 結婚式場＞
- 学生向けに1DAYもしくは2DAYのインターンシップを実施している。＜J社 小売＞
- 看護師には、新卒採用だけでなく中途採用の場合でも、回復期の看護を経験できるよう「インターンシップ」も実施しており、半日、1日、2日（早出）、2日（夜勤）の4コースを用意して随時受け入れられるような体制を整えている。＜Q医療法人 医療＞
- 中途採用の場合でも、回復期の看護を経験できるよう「看護体験インターン」も実施しており、半日、1日、2日（早出）、2日（夜勤）の4コースを用意して随時受け入れられるような体制を整えている。＜Q医療法人 医療＞

【職場見学会・職場体験会の実施】

- 新卒採用は本部が行っている。募集は各学校への説明会や求人票のほか、ハローワークやホームページも活用しており、現場見学をした学生の8割程度が応募してくる。＜T社会福祉法人 介護＞
- 就職説明会において仕事や職場の説明をするだけでなく、現場を見せることが重要であると考え病院見学会に参加することを促している。＜Q医療法人 医療＞
- 職種の中で特に不足している看護師については、定期的な就職説明会だけでなく、随時説明会を開催し、個別の要望があった場合にも対応するようにしている。＜Q医療法人 医療＞

【職種別プロフェッショナル採用】

- 職種別プロフェッショナル採用が、いちばん人の集まる方法だ。外資がよく使う手法で、職務ごとにターゲットとなる優秀層のいる大学のゼミを訪問し、「必ず採る」とコミットし、優秀な人材を多く集めている。また外資系でよく使う手法のなかにグローバル採用と称される採用がある。3年後、5年後、10年後のポジション設定をし、いい成績を残せばそこに行けるキャリアパスを提示する。＜須東氏＞

【職業紹介機関の活用】

- 福祉系法人のため医療系にパイプがないことで看護職の人材確保が厳しく、紹介料が高額になるものの有料職業紹介会社を使用している。しかし必ずしも即紹介を受けられる状況ではない。＜S社会福祉法人 介護＞
- 中途採用は人材紹介会社からの紹介に頼っている。＜P社 電機通信工事＞
- 求人広告は集まりにくいいため、有料職業紹介を利用し一定の成果を出しているが採用コストは上昇傾向にある。＜D社 製造＞

【非正社員から正社員への登用】

- 中途採用の半数程度は契約社員からの正社員転換者で、技術系職員である。＜E社 設備工事＞
- 社員登用制度を設けており、アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ登用している。＜M社 ホテル＞
- 勤続1年以上の契約社員は上司の推薦と、筆記・面接試験の合格によって正社員に登用する。毎年20～30名の応募があり6～7名が正社員となっている。＜O社 結婚式場＞
- 専門技術職の給与は出来高制だったが、技術職を正社員へと登用し、給与体系も見直して、年収ベ

ースでは従来と変わらないように配慮した。専門技術職は正社員と比べて格差が生じており、会社への帰属意識が薄かったが、今回の給与体系見直しにより、業績に貢献すれば賞与等に反映されることを意識してもらえたと思う。＜A社 建設＞

- 大学3、4年のアルバイト・パートに対し、店長やエリアマネージャーの推薦があれば、正社員登用を打診する。また就職していない若い層も優秀であれば正社員登用している。＜N社 飲食＞

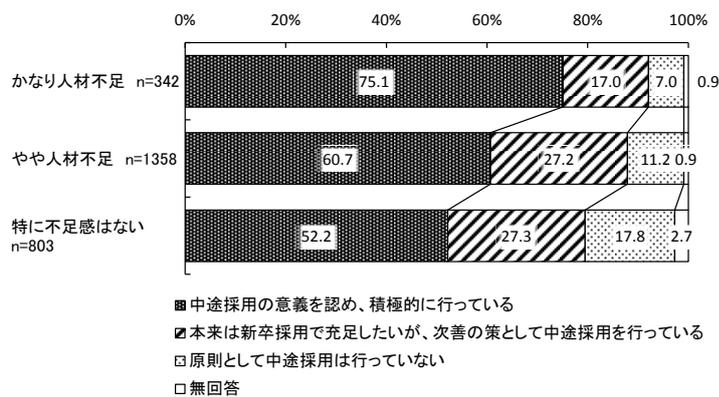
3 中途採用の方針

企業アンケート調査結果では、正社員の中途採用のスタンスとして、約6割の企業が「中途採用の意義を認め、積極的に行っている」と回答した。特に、正社員の不足感が高い企業ほど、中途採用に積極的に取り組んでいる傾向もみられる。

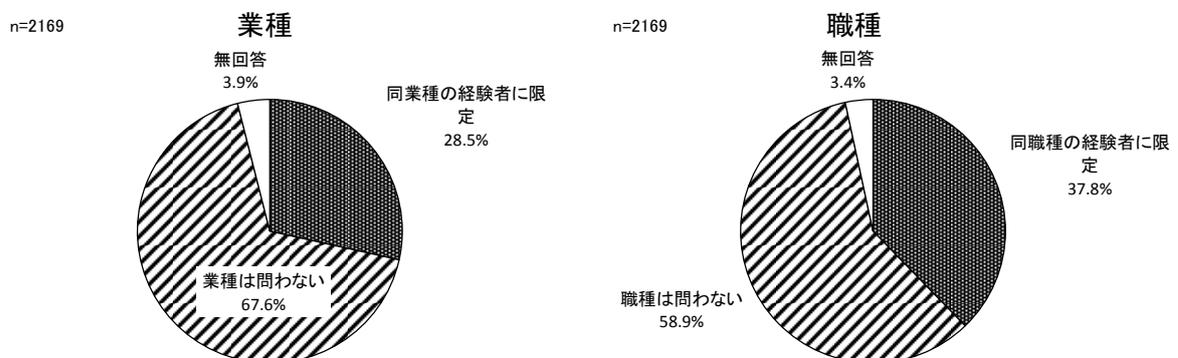
また、中途採用に際しての条件として、「同業種での経験は問わない」と回答した企業の割合は67.6%、「同職種での経験は問わない」と回答した企業の割合も58.9%と高かった。業種や職種の条件については、業種ごとに状況が異なっており、情報通信業、建設業では同業種や同職種の経験者であることを条件とする割合が高い。

企業ヒアリング調査からも、未経験者を採用し、入社後に育成するというスタンスを持つ企業の声が多く聞かれた一方で、経験や資格の有無に拘った採用活動では、人材の確保が困難であるという現状も窺われた。

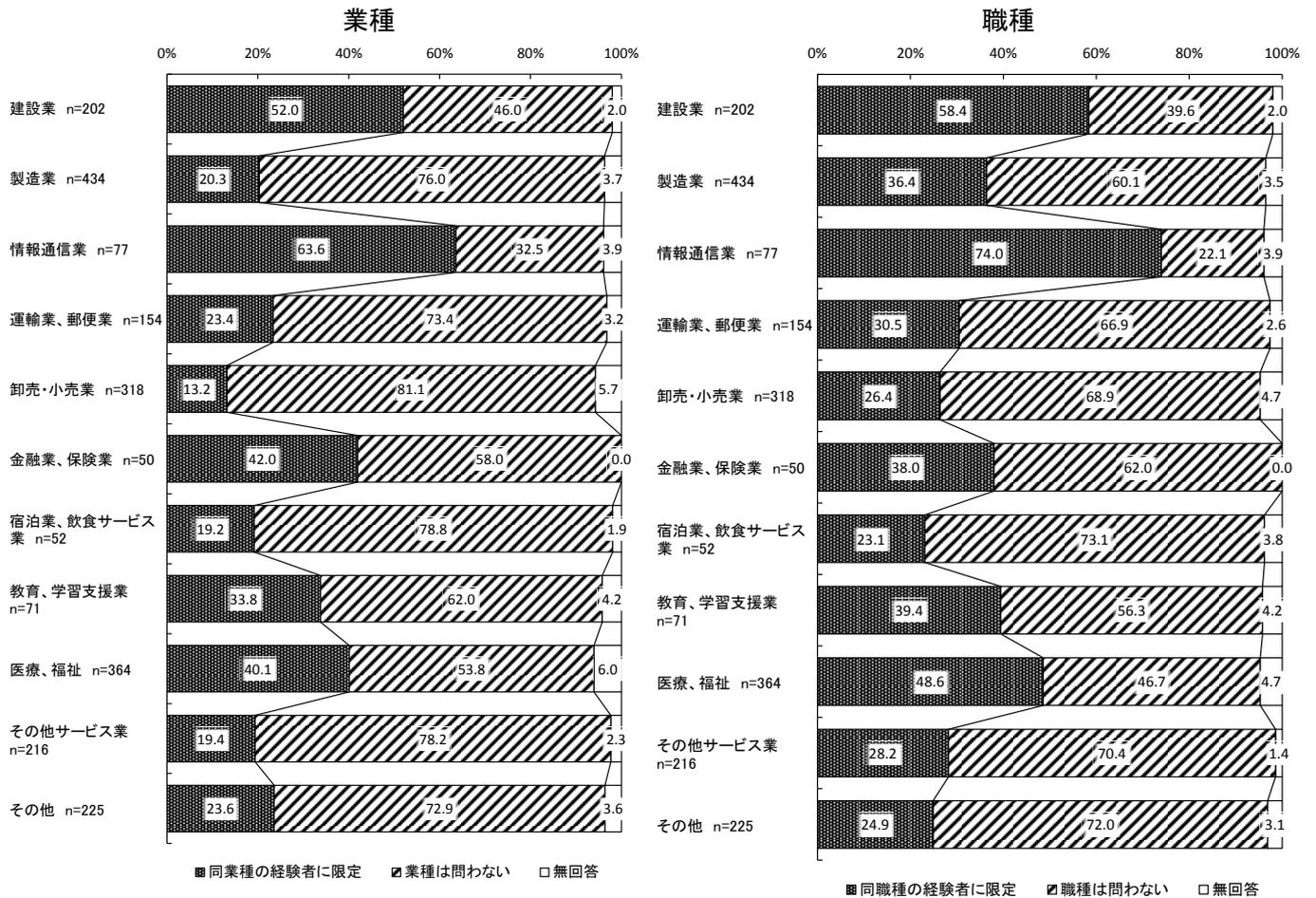
中途採用のスタンス（人材確保に係る正社員の不足感別） ＜企業アンケート＞



中途採用に際しての条件 ＜企業アンケート＞



中途採用に際しての条件（業種別） <企業アンケート>



- 最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格を2級管工事施工管理技士にするなど1級にこだわらない採用とした。<A社 建設>
- 25歳くらいまでの若手については入社後に育成するため技術力は伴わなくても採用している。<F社 情報通信>
- 2014年度は約200名を採用。6~7割が男性である。採用にあたり、経験不問、人物重視とし、顧客の話をよく聞ける人材を選んだ。半数は保険販売未経験者である。<L社 保険>

Ⅲ. 企業における人材の確保・定着のための取組

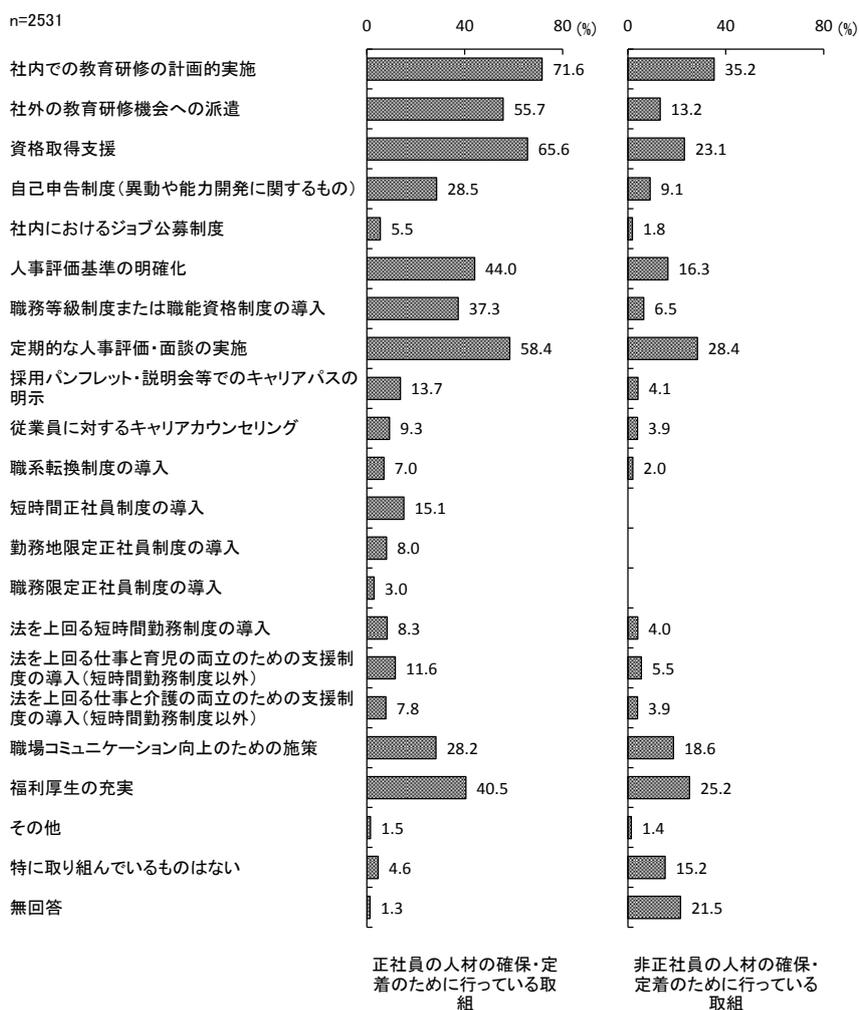
1 人材の確保・定着のために行っている取組

企業アンケート調査結果では、人材の確保・定着のために行っている取組について、正社員では「社内での教育研修の計画的実施」が71.6%と最も多く、以下「資格取得支援」が65.6%、「定期的な人事評価・面談の実施」が58.4%などとなっている。

人材の確保・定着のために行っている取組の割合を社員の定着率別にみると、正社員の新卒採用者や中途採用者の定着率が高い企業では、相対的に各種教育研修機会が充実し、人事評価基準の明確化や職務等級制度等の導入が図られるなど、人事管理制度の充実がみられる。また、非正社員の定着率別にみると、定着率が高い企業では、相対的に福利厚生の充実や職場コミュニケーション向上のための施策の実施割合が高い。

企業ヒアリング調査でも、個々のキャリアに応じた教育・研修機会を提供している企業や、人事評価シート等を活用した分かりやすい人事評価制度を取り入れることで、人材の確保・定着を図ろうとする企業の声が聞かれた。有識者ヒアリングにおいては、人材の採用場面に着目するだけでなく、経営トップのコミットメントのもと、採用した人材を育成し活躍を促進する各種手立てを打って「人材蓄積型企業」になるかが、人材不足時代における企業の取組として重要であるとの意見が聞かれた。

人材の確保・定着のために行っている取組 <企業アンケート>



人材の確保・定着のために行っている取組（定着率別） <企業アンケート>

正社員の確保・定着のために行っている取組（正社員新卒採用者の定着率別）

| | 調査数（件） | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 開発に関するもの（異動や能力） | 自己申告制度（異動や能力） | 社内におけるジョブ公募制 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 等でのキャリアパス・説明会の明示 | 採用パンフレット・説明会 | ウンセリリング | 職系転換制度の導入 |
|-------------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------|---------------|--------------|------------|--------------------|----------------|------------------|--------------|---------|-----------|
| 定着率は十分に高い | 526 | 79.5 | 66.5 | 68.6 | 41.1 | 8.2 | 53.4 | 49.4 | 70.5 | 19.2 | 11.8 | 10.6 | | |
| 定着率はある程度高い | 1006 | 81.6 | 63.8 | 71.3 | 34.9 | 6.8 | 51.6 | 44.7 | 67.7 | 18.9 | 11.6 | 9.4 | | |
| 定着率はあまり高くない | 294 | 70.7 | 50.7 | 64.3 | 23.5 | 5.1 | 39.8 | 36.1 | 54.4 | 13.6 | 6.5 | 5.8 | | |
| 定着率は低い | 83 | 49.4 | 39.8 | 56.6 | 13.3 | 4.8 | 30.1 | 21.7 | 36.1 | 8.4 | 3.6 | 2.4 | | |
| 採用者はいない | 498 | 53.6 | 39.2 | 57.4 | 13.5 | 1.4 | 28.3 | 19.7 | 39.6 | 0.8 | 5.0 | 0.8 | | |

| | 調査数（件） | 短時間正社員制度の導入 | 勤務地限定正社員制度の導入 | 職務限定正社員制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生の実施 | その他 | 特に取り組んでいるものは | 無回答 |
|-------------|--------|-------------|---------------|--------------|-----------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------|-----|--------------|-----|
| 定着率は十分に高い | 526 | 18.1 | 11.2 | 5.1 | 13.9 | 18.4 | 12.0 | 33.8 | 53.8 | 2.3 | 3.0 | 0.2 | |
| 定着率はある程度高い | 1006 | 19.1 | 9.1 | 2.7 | 9.9 | 13.5 | 8.9 | 30.1 | 42.9 | 1.4 | 2.8 | 0.4 | |
| 定着率はあまり高くない | 294 | 14.3 | 9.2 | 3.4 | 3.4 | 7.1 | 5.1 | 22.8 | 34.0 | 1.4 | 4.8 | 0.0 | |
| 定着率は低い | 83 | 8.4 | 9.6 | 3.6 | 7.2 | 6.0 | 3.6 | 25.3 | 32.5 | 1.2 | 6.0 | 2.4 | |
| 採用者はいない | 498 | 8.0 | 2.4 | 1.2 | 3.2 | 5.6 | 4.0 | 24.9 | 29.9 | 1.2 | 9.0 | 1.2 | |

正社員の確保・定着のために行っている取組（正社員中途採用者の定着率別）

| | 調査数（件） | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 開発に関するもの（異動や能力） | 自己申告制度（異動や能力） | 社内におけるジョブ公募制 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 等でのキャリアパス・説明会の明示 | 採用パンフレット・説明会 | ウンセリリング | 職系転換制度の導入 |
|-------------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------|---------------|--------------|------------|--------------------|----------------|------------------|--------------|---------|-----------|
| 定着率は十分に高い | 465 | 77.0 | 63.9 | 66.0 | 37.8 | 6.5 | 49.2 | 46.2 | 65.2 | 15.1 | 9.7 | 9.7 | | |
| 定着率はある程度高い | 1251 | 72.3 | 59.9 | 67.4 | 29.0 | 5.4 | 44.8 | 36.4 | 59.4 | 14.4 | 10.6 | 7.1 | | |
| 定着率はあまり高くない | 426 | 69.7 | 49.1 | 64.8 | 17.6 | 4.9 | 36.6 | 28.4 | 51.4 | 10.8 | 5.6 | 4.0 | | |
| 定着率は低い | 76 | 52.6 | 36.8 | 57.9 | 15.8 | 5.3 | 28.9 | 21.1 | 36.8 | 9.2 | 10.5 | 3.9 | | |
| 採用者はいない | 229 | 74.2 | 54.1 | 65.9 | 37.8 | 5.7 | 51.5 | 51.1 | 69.0 | 10.9 | 8.3 | 6.6 | | |

| | 調査数（件） | 短時間正社員制度の導入 | 勤務地限定正社員制度の導入 | 職務限定正社員制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生の実施 | その他 | 特に取り組んでいるものは | 無回答 |
|-------------|--------|-------------|---------------|--------------|-----------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------|-----|--------------|-----|
| 定着率は十分に高い | 465 | 15.3 | 10.3 | 4.1 | 12.9 | 17.4 | 11.8 | 32.7 | 52.5 | 2.6 | 3.0 | 0.2 | |
| 定着率はある程度高い | 1251 | 16.2 | 8.0 | 2.7 | 8.1 | 11.4 | 7.8 | 27.9 | 40.6 | 1.4 | 4.6 | 0.8 | |
| 定着率はあまり高くない | 426 | 14.8 | 7.5 | 3.5 | 4.9 | 7.3 | 3.8 | 26.1 | 32.2 | 1.6 | 5.6 | 0.2 | |
| 定着率は低い | 76 | 9.2 | 3.9 | 0.0 | 2.6 | 2.6 | 0.0 | 19.7 | 28.9 | 0.0 | 5.3 | 3.9 | |
| 採用者はいない | 229 | 14.0 | 6.6 | 2.6 | 9.2 | 13.1 | 10.0 | 28.8 | 38.4 | 0.9 | 5.2 | 0.4 | |

非正社員の確保・定着のために行っている取組（非正社員の定着率別）

| | 調査数（件） | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 開発に関するもの（異動や能力） | 自己申告制度（異動や能力） | 社内におけるジョブ公募制 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 等でのキャリアパス・説明会の明示 | 採用パンフレット・説明会 | ウンセリリング | 職系転換制度の導入 |
|-------------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------|---------------|--------------|------------|--------------------|----------------|------------------|--------------|---------|-----------|
| 定着率は十分に高い | 308 | 34.1 | 15.9 | 25.3 | 14.0 | 2.3 | 14.3 | 5.2 | 33.1 | 3.6 | 2.6 | | | |
| 定着率はある程度高い | 1127 | 43.3 | 16.5 | 27.5 | 10.7 | 2.1 | 20.7 | 8.1 | 33.7 | 4.8 | 4.8 | | | |
| 定着率はあまり高くない | 477 | 44.2 | 14.9 | 27.5 | 9.4 | 2.5 | 20.1 | 8.0 | 35.8 | 6.1 | 5.5 | | | |
| 定着率は低い | 91 | 38.5 | 18.7 | 34.1 | 11.0 | 3.3 | 14.3 | 16.5 | 35.2 | 8.8 | 5.5 | | | |
| 採用者はいない | 344 | 9.0 | 2.0 | 5.2 | 1.2 | 0.0 | 4.1 | 1.2 | 5.5 | 0.0 | 0.3 | | | |

| | 調査数（件） | 職系転換制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度以外（短時間勤務制度以外） | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生の実施 | その他 | 特に取り組んでいるものは | 無回答 |
|-------------|--------|-----------|-----------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------|------|--------------|-----|
| 定着率は十分に高い | 308 | 1.6 | 6.2 | 8.1 | 4.9 | 27.9 | 39.6 | 1.3 | 14.0 | 14.9 | |
| 定着率はある程度高い | 1127 | 2.6 | 5.2 | 7.5 | 5.9 | 21.7 | 30.2 | 1.4 | 12.3 | 12.3 | |
| 定着率はあまり高くない | 477 | 2.1 | 2.7 | 4.2 | 2.1 | 21.0 | 25.2 | 2.1 | 13.2 | 11.1 | |
| 定着率は低い | 91 | 2.2 | 7.7 | 3.3 | 3.3 | 17.6 | 22.0 | 1.1 | 11.0 | 11.0 | |
| 採用者はいない | 344 | 0.9 | 0.3 | 1.5 | 0.3 | 4.1 | 7.0 | 1.2 | 35.2 | 47.4 | |

【人材の確保・定着に向けた企業の積極的取組の意義】

- 人材不足に直面するとまず採用に目を向けることが多いが、人材不足が進行して採用による人材確保が困難になれば、採用した人材の長期的な活用が一層必要になる。そこまで考えられるかどうかのポイントだと思う。それには人材活用のノウハウも必要だが、何よりも企業のトップの意識が変わらなければ難しい。人材確保の方法には採用 (Buy) と人材育成 (Make) の2通りがあると整理できる。採用して、その後辞められても追加の採用でカバーしてきた企業が、いかに人材蓄積型企业になるかが重要だが、そこまで目を向けていない企業が多いのかもしれない。特に人材不足で苦慮している企業にそういう傾向が強いという印象がある。<佐野氏>

【社内での教育研修の計画的実施】

- 階層別教育では新入社員研修に始まり、4年目と30歳の節目に行う「ファーストキャリアプログラム」では、30歳前に自分のキャリアビジョンを描き、自分自身で主体的にそれを達成できる自律型人材をめざす。また、50歳時点でのキャリア研修も行っており、キャリア研修に力を入れている。<C社 産業機械>
- 海外現地子会社での OJT を通じて実践的な研修を行う海外トレーニー制度や、語学力、コミュニケーション力、グローバルビジネススキルの取得をめざすグローバルスクール研修を設けている。<C社 産業機械>
- 新人研修、EQ研修、クレド研修の他、実務研修や外部講師を招いた講習なども実施している。研修では「人間力」を向上させる内容が多く、講習では「傾聴力」などをテーマにしている。<R社 保育>
- アルバイトの離職防止のため、すべての仕事を一度に覚えるスタイルから、個人のペースに合わせるなどの工夫を行うことにしたほか、人事部と教育担当者が連携を取り、新人へ声をかけるなど配慮をするようになった。<R社 保育>
- 若手社員から経営陣を含めた教育研修体系(40種類以上のカリキュラム)を整えた。<O社 結婚式場>
- 階層毎に求められる役割を明確にし、OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) と OFF JT (オフ・ザ・ジョブ・トレーニング) を連動させることで、研修で学んだことが現場で実践されるよう工夫している。<J社 小売>
- 人材教育こそが最も重要であるという考えのもと、教育担当部署である「教育研修部」を設置している。4月採用者全員を対象に、一週間程度、法人全体での研修を実施している。その後、フォローアップ研修、2年次研修、3年次研修と実施している。職種横断の研修を行うため同期のコミュニケーションが生まれ、それが離職抑制にも一役買っているのではないかと考えている。3年前に研修教育部を設けた。研修教育部では、看護師やセラピストだけでなく管理栄養士や事務系を含む多職種において、新卒から3年間の教育を強化・実施している。<Q医療法人 医療>

【資格取得支援】

- 看護師の作業負担を減らし、職場定着を促進させるため、喀痰吸引研修を年に2回開催している。全介護職員330名の半数が喀痰吸引資格を取得予定。<T社会福祉法人 介護>

【人事評価・面談の実施】

- 加点主義を重視した新人事制度(年度ごとの成果と長期的成果のバランスを考慮する)を導入したことで、職員の士気の向上・やりがい・喜びを感じられる職場作りと共に企業価値の向上を目指していく。<E社 設備工事>
- 評価制度をどう組み立てるかによってモチベーションに大きな差がでる。給与を上げることは簡単ではないが、評価はやり方によってはいろいろなかたちをとることができる。お金も大事だが、会社が自分のことをどう見ているのか知りたいという欲求に対して、評価でカバーすることができる。従業員に対する会社の期待や見立て(=評価)を伝えていく。そして、目標管理など前後のコミュニケーションが重要になってくる。<原氏>
- 働きがいのある職場づくりは従業員の声を聞くことから始める。聞くための具体的な方法はないため、キャリアパスや評価制度、提案制度を作るなど、意図を説明しなければ従業員は定着しない。<藤本氏>
- 平成20年頃より給与体系を月給制から時給制へと切り替え、給与を時給換算し本俸単価として稼働実績により支払う仕組みを作った。<S社会福祉法人 介護>
- 正社員と契約社員は年2回、アルバイトは半期に1回の評価制度を設けている。<M社 ホテル>
- 職能資格制度と業績考課制度の二本立てで人事考課を行っている。職能資格制度は職能基準に基づいて評価し、賃金ベースとなっている。職能資格は職種別・等級別に項目を示し、どの程度出来ればよいかを明記したスキルシートに則って公平に判断する。社員は昇格に関心が高く、評価基準の公表は良い刺激になっている。<F社 情報通信>
- 店長の選出・評価基準もマネジメント能力や行動重視に変更した。また配置転換も社内公募により異動者を決め、地方の人員は地方で採用する方針に転換した。<L社 保険>

【ワーク・ライフ・バランスへの取組】

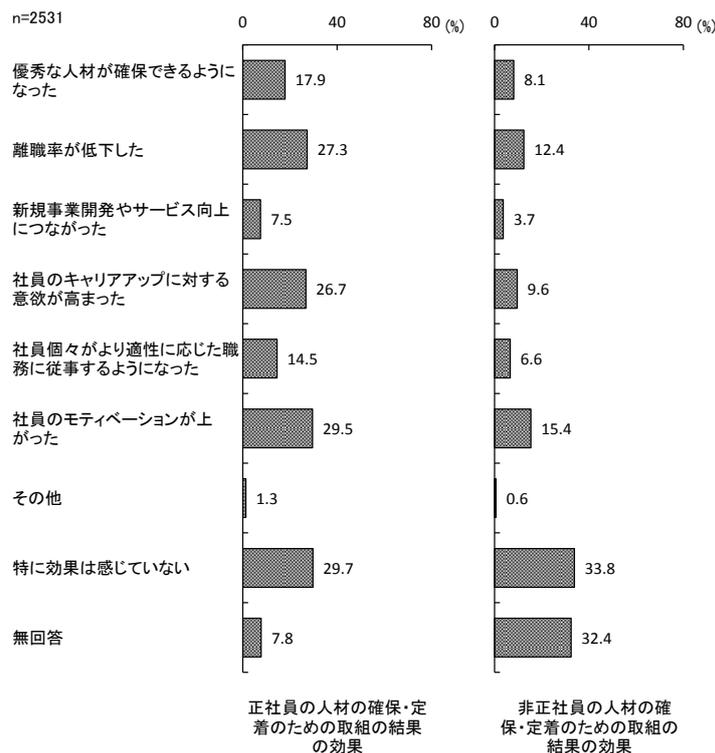
- ワーク・ライフ・バランス、育児・介護休暇、キャリア形成、障害者雇用など分科会を設置している。各分科会のメンバーは人事部に提言できる。この中から記念日休暇制度や、介護・育児休業者が社内の経験者に相談できるメンター制度が採り入れられた。＜I社 医療用品卸＞
- 毎週水曜日のノー残業デーの設定により残業時間が10～30時間減少したほか、アニバーサリー休暇、時間単位有給休暇制度の導入などにより有給休暇取得率が向上した。育児介護の支援制度を充実させ、現在3名が利用している。＜F社 情報通信＞
- 労働時間については、1週間の勤務時間を12～24時間、25～38時間、39時間（フルタイム）の3つから選択できるようにし、さらに、家庭や個人の予定に合わせて、週ごとに勤務時間を柔軟に変えられる制度にした。そうすることで、個人の事情に合わせた勤務が可能となっている。＜K社 小売＞

2 人材の確保・定着のための取組の効果

企業アンケート調査結果では、人材の確保・定着のための取組の効果について、正社員では「社員のモチベーションが上がった」と感じている企業の割合が約3割と最も多く、以下「離職率が低下した」(27.3%)、「社員のキャリアアップに対する意欲が高まった」(26.7%)などと考えている。

企業ヒアリング調査からも、正社員・非正社員に関わらず、評価制度の見直し等を実施することにより、モチベーションの向上やキャリアアップに対する意識の高まりを実感する企業の声が聞かれた。

人材の確保・定着のために取組の効果 <企業アンケート>



- 【取組の効果：社員のモチベーション向上】**
- 専門技術職は正社員と比べて格差が生じており、会社への帰属意識が薄かったが、今回の給与体系見直しにより、業績に貢献すれば賞与等に反映されることを意識してもらえたと思う。<A社 建設>
- 【取組の効果：離職率の低下】**
- アルバイトの離職防止のため、すべての仕事を一度に覚えるスタイルから、個人のペースに合わせるなどの工夫を行うことにしたほか、人事部と教育担当者が連携を取り、新人へ声をかけるなど配慮をするようになった。<M社 ホテル>
 - 研修制度の充実、人事評価基準の明確化、実施率ほぼ100%のキャリア面談など人材育成の強化、法を上回るフレキシビリティ制度の充実など、人を大切にするための同社の諸施策を実施し、円滑な採用活動と離職抑制にもつながっている。<B社 食品製造>
- 【取組の効果：社員のキャリアアップに対する意欲の高まり】**
- 女性社員が結婚や出産後、働きやすい環境を整えるため、地域限定職を選択できるようにした。それにより退職者が減るとともに「ママスタッフ」が増え、効率よく仕事を行うよう心がけるため、他の社員の手本になり、同社の強みにもなっている。<O社 結婚式場>
 - 職能資格制度と業績考課制度の二本立てで人事考課を行っている。職能資格制度は職能基準に基づいて評価し、賃金ベースとなっている。職能資格は職種別・等級別に項目を示し、どの程度出来ればよいかを明記したスキルシートに則って公平に判断する。社員は昇格に関心が高く、評価基準の公表は良い刺激になっている。<F社 情報通信>

第3章 文献調査結果

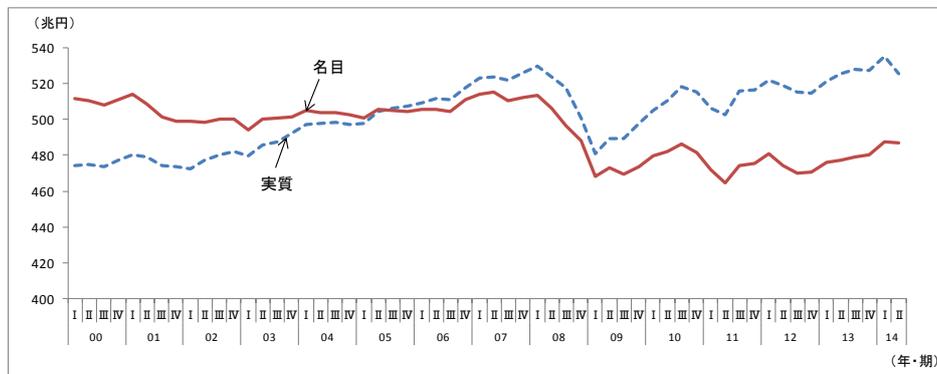
I. 経済と就業の動向

1 我が国経済の動向

(名目GDP、実質GDPの推移)

企業の人材確保に係る情勢の背景となる基礎情報として、我が国における経済動向をみる。まず、実質GDPは2000年代前半はほぼ横ばいであったが、2011年頃より漸増し、500兆円を超えて推移している。一方で名目GDPは2000年より漸増を続け、金融危機による一時的な減退はあったが、その後も堅調に増加を維持している。

図表1 名目、実質GDPの推移

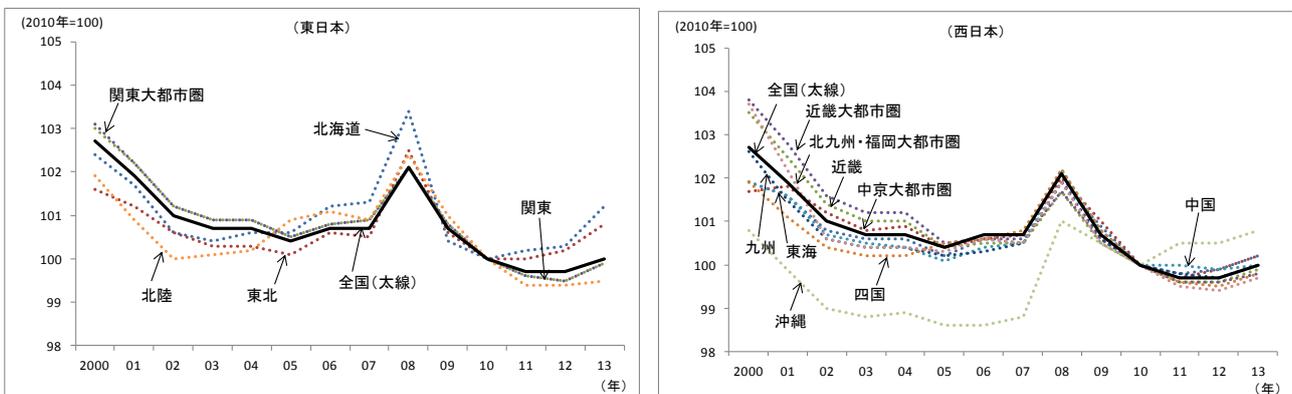


注：名目GDP、実質GDPはともに季節調整値。
資料：内閣府「国民経済計算」（2014年4-6月期 2次速報値）

(物価の変化)

近年の消費者物価指数は、金融危機による一時的な物価上昇を除いては、全般的に下落基調にあり、特に2009年以降は確実に下落していたが、2011年以降徐々に上昇の兆しがみられる。なお、2000年代前半は大都市圏における消費者物価指数が全国平均を上回っていたが、2009年以降は全国平均を概ね下回っている。

図表2 消費者物価指数（地域別）



注：数値は年平均
資料：総務省統計局「消費者物価指数」

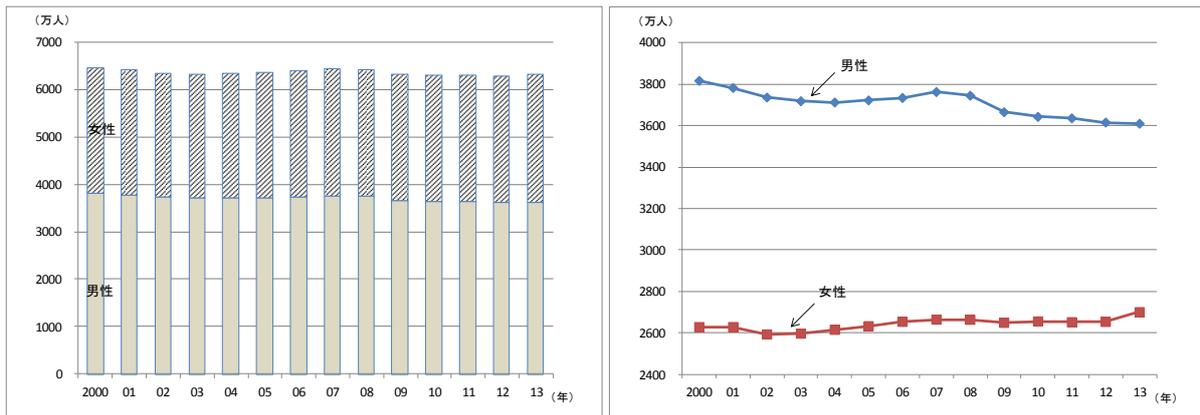
2 就業者の動向

(性別、年齢階級別就業者数の推移)

2013年の非正規社員を含む就業者の総数は、全国計で約6,311.4万人（男性約3,610.2万人、女性約2,701.2万人）であった。

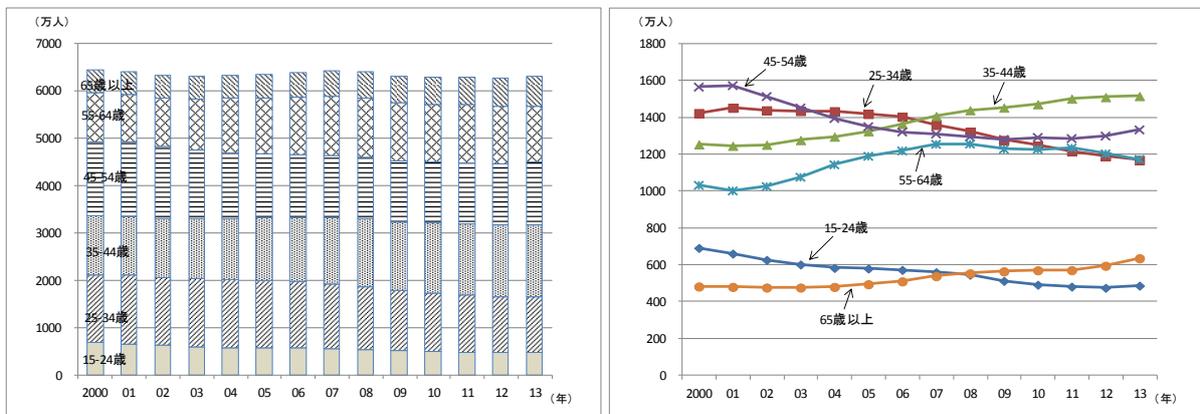
近年の就業者数の推移をみると、男女別では男性の就業者数が徐々に減少している一方で、女性の就業者数は漸増を続けている。年齢階級別では、35～44歳の子育て世代及び65歳以上の就業者数が増加している。

図表3 就業者数の推移（男女別）



資料：総務省「労働力調査」

図表4 就業者の推移（年齢階級別）

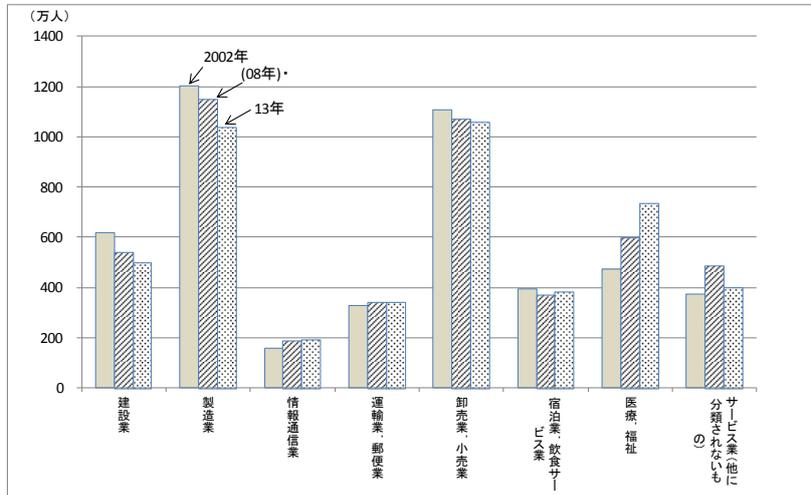


資料：総務省「労働力調査」

(産業別就業者数の推移)

近年の就業者数の推移を産業別にみると、建設業、製造業、卸売業、小売業に従事する就業者数が減少している一方で、医療、福祉に従事する就業者数は増加している。

図表5 就業者数の推移（産業別） ※主な産業のみ抽出



注：2012年1月結果から算出の基礎となる人口を2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）に切り替えた。ここでは、この切換えに伴う変動（全国の15歳以上人口で約69万人の増加）を考慮し、2005年から2010年までの数値（「年次」欄に「・」を付してある数値）について、2012年以降の結果と接続させるため、時系列接続用数値（2010年国勢調査の確定人口による遡及ないし補正を行ったもの）に置き換えて掲載した（比率は除く）。このため当該期間の数値は、各年の報告書の数値及び統計表やe-Stat上のデータベースの数値とは異なる。

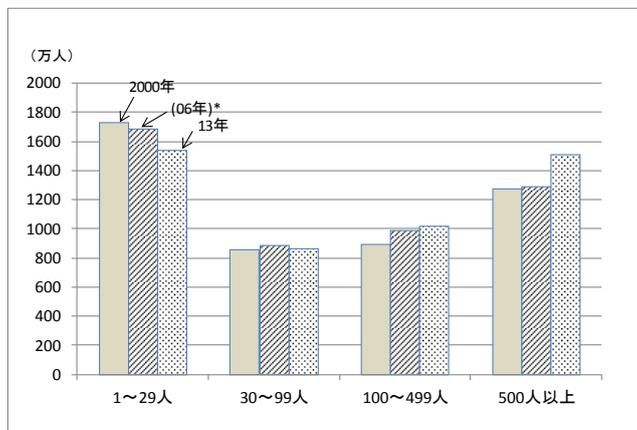
注2：2007年10月1日に日本郵政公社が民営・分社化されたことに伴い、産業分類間の移動（「複合サービス事業」から「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」及び「サービス業（他に分類されないもの）」への移動）があるので、産業別の時系列比較には注意を要する。また、2012年10月1日に郵便事業株式会社、郵便局株式会社が統合し、日本郵便株式会社となったことに伴い、産業分類間の移動（主に「運輸業、郵便業」から「複合サービス事業」への移動）があるので、産業別の時系列比較には注意を要する。

資料：総務省「労働力調査」

(事業所規模別雇用者数の推移)

近年の雇用者数の推移を事業所規模別にみると、1～29人の小さな規模の企業に属する雇用者数は大幅に減少している一方で、100人以上の比較的大きな規模の企業に属する雇用者数は増加している。

図表6 事業所規模別非農林業雇用者数の推移



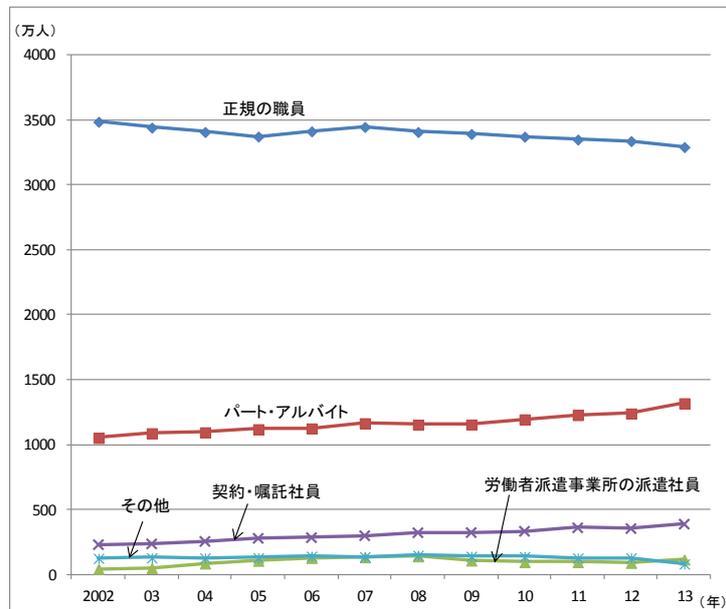
注：2012年1月結果から算出の基礎となる人口を2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）に切り替えた。ここでは、この切換えに伴う変動（全国の15歳以上人口で約69万人の増加）を考慮し、2005年から2010年までの数値（「年次」欄に「・」を付してある数値）について、2012年以降の結果と接続させるため、時系列接続用数値（2010年国勢調査の確定人口による遡及ないし補正を行ったもの）に置き換えて掲載した（比率は除く）。このため当該期間の数値は、各年の報告書の数値及び統計表やe-Stat上のデータベースの数値とは異なる。

資料：総務省「労働力調査」

(雇用形態別雇用者数の推移)

近年の雇用者数の推移を雇用形態別にみると、正規の職員・従業員は減少傾向にあるが、パート・アルバイト、契約・嘱託社員は増加していることがわかる。派遣事業所の派遣社員は、2000年代前半は増加状態にあったが、2008年以降はほぼ横ばいで推移している。

図表7 雇用形態別雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査」

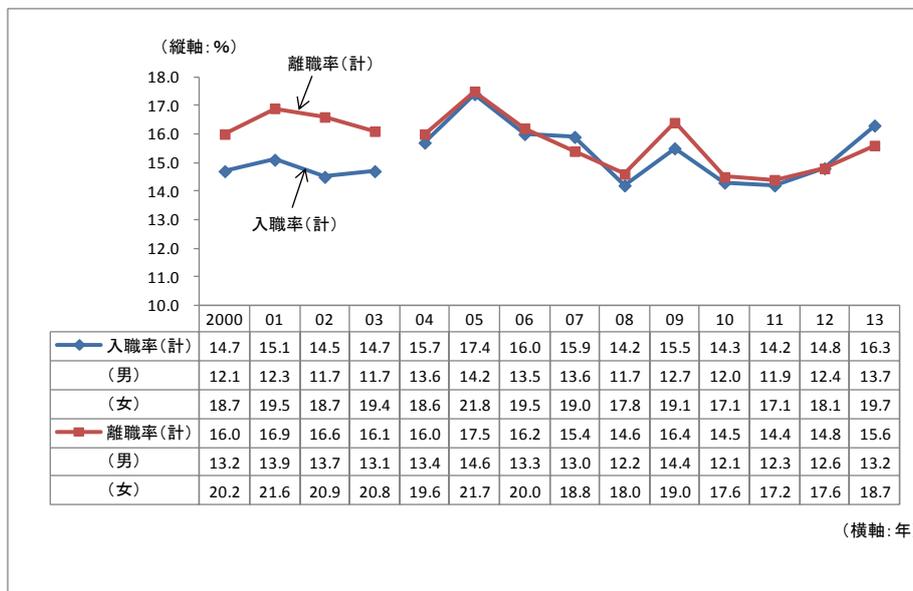
3 入職・離職の動向

(入職率、離職率の推移)

入職率・離職率は共に 2011 年以降大きく上昇しているが、2013 年には、入職率が男女計で 16.3%、離職率が 15.6%となり、6 年ぶりに入職率が離職率を上回った。特に 19 歳以下の若年層での入職率の伸びが顕著であり、その他の層ではほぼ横ばいであるものの、65 歳以上のシニア層で若干の上層傾向にある。

産業別では建設業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、宿泊業、飲食サービス業、教育、学習支援業への入職率に大きな伸びがみられる。事業所規模別では、1,000 人以上の大企業で入職率・離職率共に下降傾向にある一方、100~299 人の中堅企業で特に入職率の大幅な上昇がみられる。就業形態別では、一般労働者・パートタイム労働者共に入職率は上昇しているが、パートタイム労働者の離職率が下落しつつある。

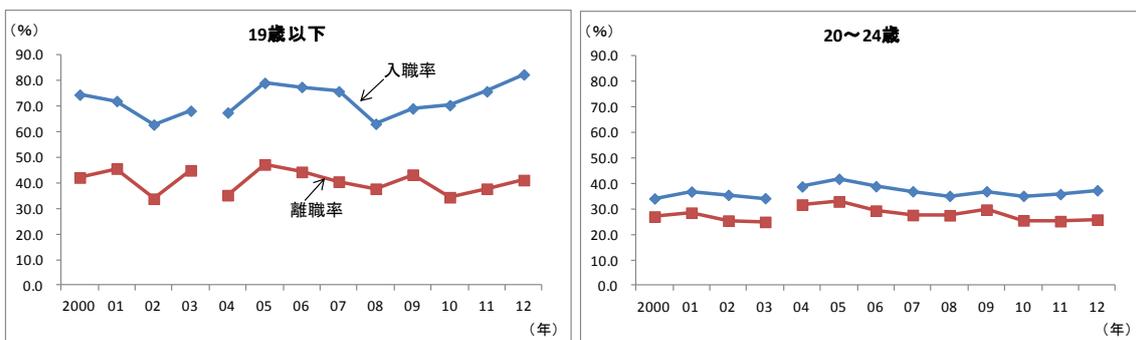
図表 8 入職率・離職率の推移（総計及び男女別）

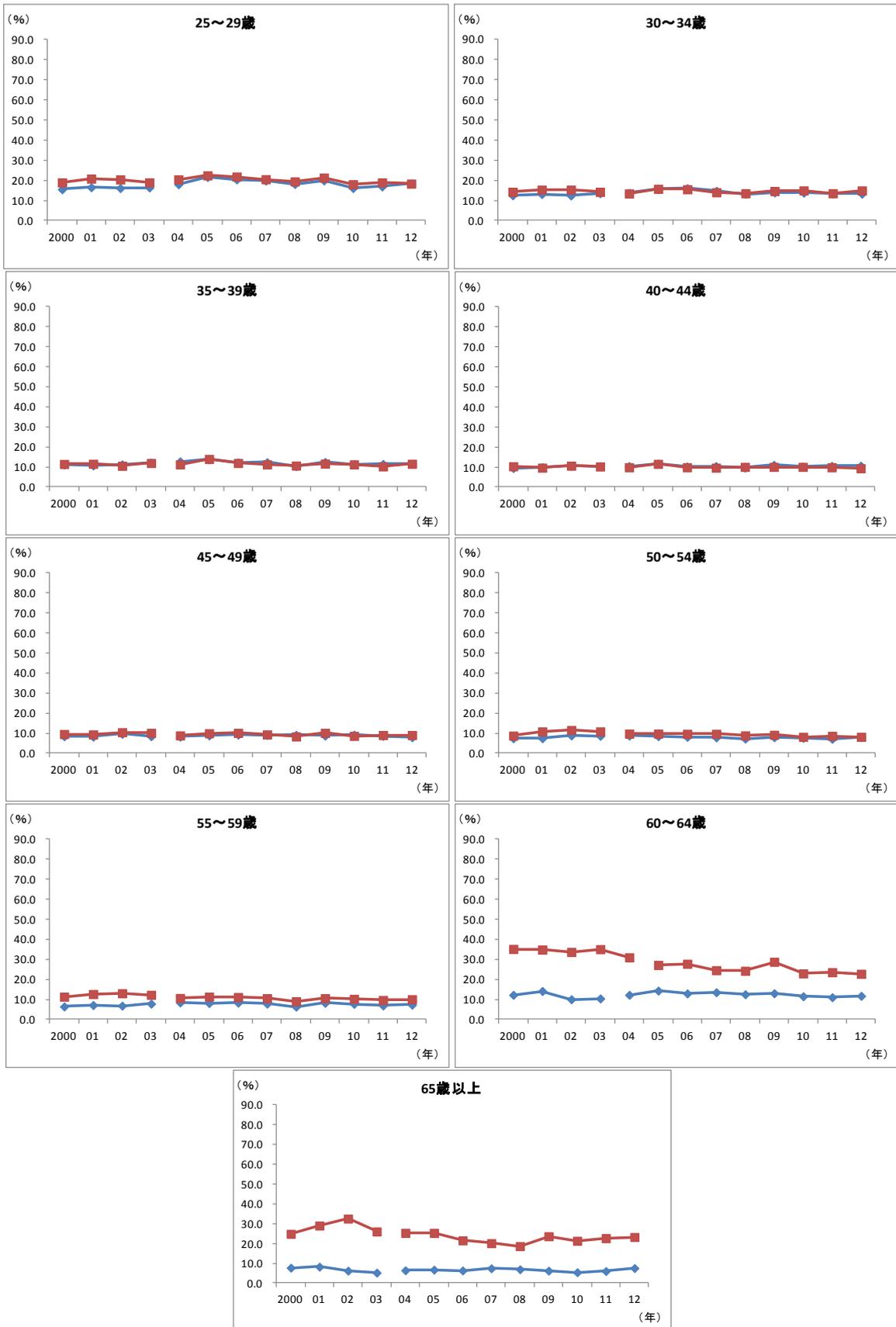


注：平成 16 年調査から平成 20 年調査までは、日本標準産業分類(平成 14 年 3 月改定)に基づいて表章しており、平成 16 年調査から調査の範囲に学校教育、社会教育等を加えている。さらに、平成 15 年以前の結果は、平成 5 年 10 月改定の日本標準産業分類に基づいており、平成 21 年以降の調査結果と直接比較することはできないため、注意を要する。

資料：厚生労働省「雇用動向調査」

図表 9 入職率・離職率の推移（年齢階級別）

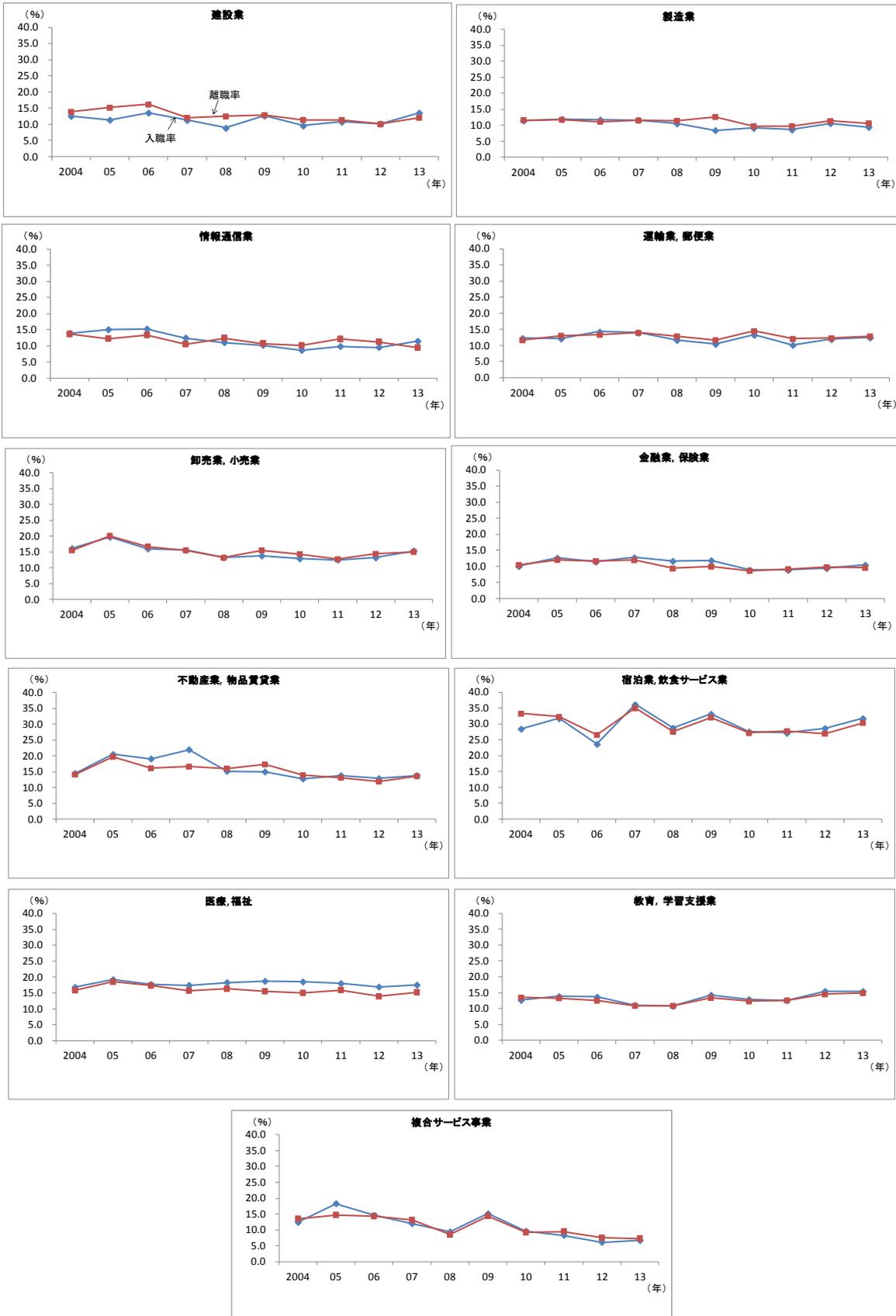




注：平成 16 年調査から平成 20 年調査までは、日本標準産業分類(平成 14 年 3 月改定)に基づいて表章しており、平成 16 年調査から調査の範囲に学校教育、社会教育等を加えている。さらに、平成 15 年以前の結果は、平成 5 年 10 月改定の日本標準産業分類に基づいており、平成 21 年以降の調査結果と直接比較することはできないため、注意を要する。

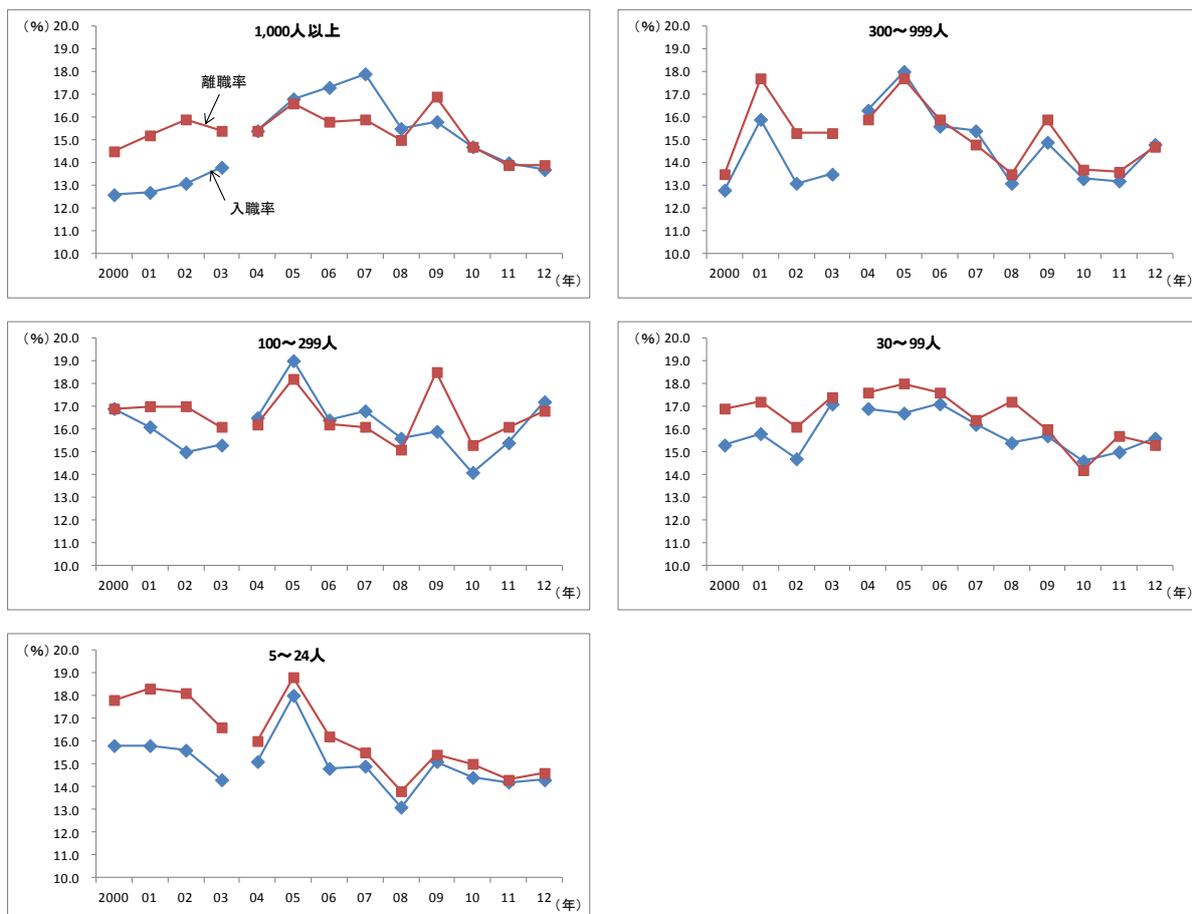
資料：厚生労働省「雇用動向調査」

図表 10 入職率・離職率の推移（産業別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

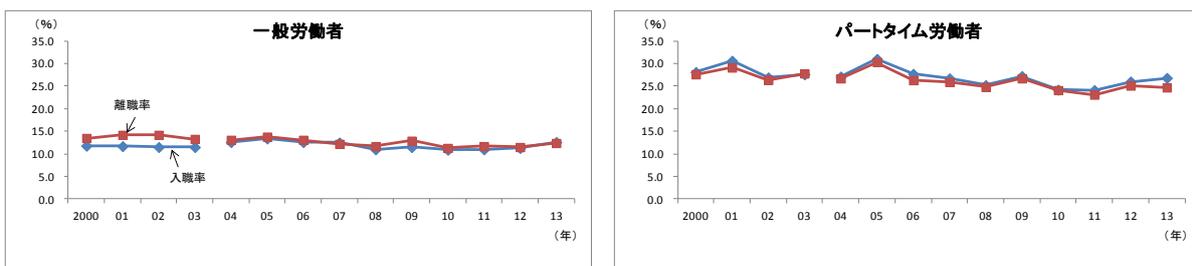
図表 11 入職率・離職率の推移（事業所規模別）



注：平成 16 年調査から平成 20 年調査までは、日本標準産業分類（平成 14 年 3 月改定）に基づいて表章しており、平成 16 年調査から調査の範囲に学校教育、社会教育等を加えている。さらに、平成 15 年以前の結果は、平成 5 年 10 月改定の日本標準産業分類に基づいており、平成 21 年以降の調査結果と直接比較することはできないため、注意を要する。

資料：厚生労働省「雇用動向調査」

図表 12 入職率・離職率の推移（就業形態別）



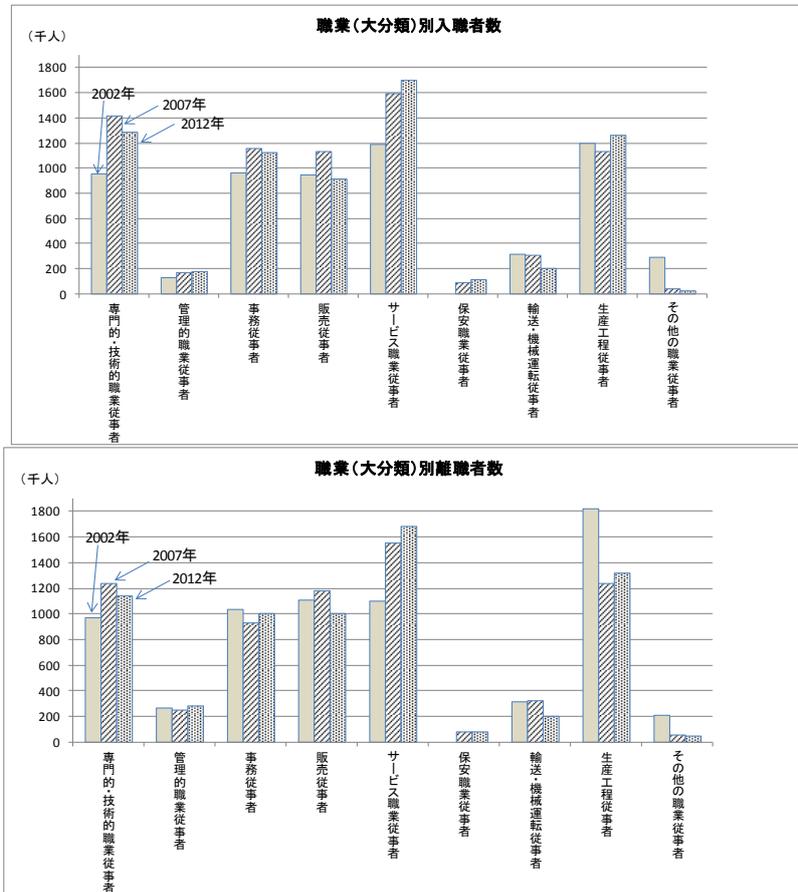
注：平成 16 年調査から平成 20 年調査までは、日本標準産業分類（平成 14 年 3 月改定）に基づいて表章しており、平成 16 年調査から調査の範囲に学校教育、社会教育等を加えている。さらに、平成 15 年以前の結果は、平成 5 年 10 月改定の日本標準産業分類に基づいており、平成 21 年以降の調査結果と直接比較することはできないため、注意を要する。

資料：厚生労働省「雇用動向調査」

(入職者・離職者の職業別構成比)

入職者・離職者の構成をみると、サービス職業従事者の占める割合が入職者・離職者ともに高まる傾向がみられる。

図表 13 入職者、離職者数の推移（職種別）



注：平成 23 年調査から日本標準職業分類(平成 21 年 12 月改定)に基づき表章している。このため、改定前の職業分類とは分類範囲が大きく異なり、平成 22 年以前の調査結果と直接比較することはできない。

※集計方法

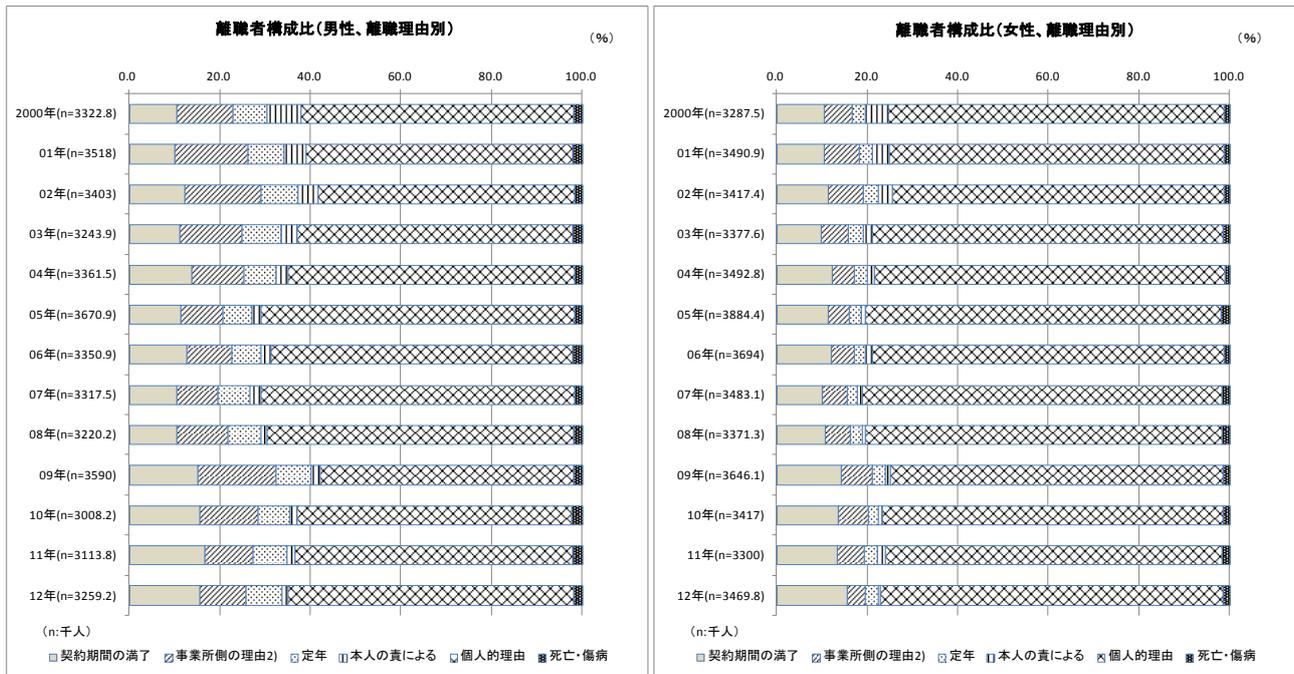
| 平成11年改訂版 | → | 平成23年改訂版 | 集計 |
|------------|---|--------------|--------------|
| 専門的・技術的職業 | → | 専門的・技術的職業 | 専門的・技術的職業 |
| 管理的職業 | → | 管理的職業 | 管理的職業 |
| 事務的職業 | → | 事務的職業 | 事務的職業 |
| 販売の職業 | → | 販売の職業 | 販売の職業 |
| サービスの職業 | → | サービスの職業 | サービスの職業 |
| 保安の職業 | → | 保安の職業 | 保安の職業 |
| 農林漁業の職業 | → | 農林漁業の職業 | 農林漁業の職業 |
| 運輸・通信の職業 | → | 輸送・機械運転の職業 | 輸送・機械運転の職業 |
| 生産工程・労務の職業 | → | 生産工程の職業 | 生産工程の職業 |
| 分類不能の職業 | → | 分類不能の職業 | 分類不能の職業 |
| | → | 建設・採掘の職業 | (生産工程の職業に含む) |
| | → | 運搬・清掃・包装等の職業 | (生産工程の職業に含む) |

資料：厚生労働省「雇用動向調査」

(離職者の離職理由別構成比)

離職者の離職理由別構成をみると、男性では個人的理由による離職が数年で僅かながら増加している。一方、女性は個人的理由による離職が2000年代半ばと比べて減少している。女性の個人的理由の内訳をみると、結婚及び出産による離職が減少しているといえる。

図表 14 離職者構成比の推移 (男女、離職理由別)



(参考)「個人的理由」の内訳

| | | (%) | | | | | | | | | | | | |
|----|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2000年 | 01年 | 02年 | 03年 | 04年 | 05年 | 06年 | 07年 | 08年 | 09年 | 10年 | 11年 | 12年 |
| 男性 | 個人的理由 | 60.1 | 58.7 | 56.7 | 60.8 | 63.2 | 69.2 | 66.7 | 69.2 | 67.8 | 56.0 | 60.6 | 61.3 | 63.1 |
| | 結婚 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | 出産・育児 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | - | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | - | 0.0 | - | 0.0 | 0.0 |
| | 介護 | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 0.4 |
| | その他 | 59.8 | 58.4 | 56.4 | 60.5 | 62.8 | 68.9 | 66.5 | 69.0 | 67.4 | 55.7 | 60.4 | 60.9 | 62.7 |
| 女性 | 個人的理由 | 74.0 | 74.0 | 73.2 | 77.4 | 77.4 | 78.6 | 77.6 | 79.2 | 78.8 | 73.5 | 75.1 | 74.1 | 75.5 |
| | 結婚 | 5.0 | 5.1 | 5.1 | 4.1 | 4.6 | 4.2 | 4.3 | 4.1 | 3.8 | 3.6 | 3.7 | 3.5 | 3.4 |
| | 出産・育児 | 4.4 | 4.5 | 4.2 | 3.9 | 3.6 | 3.9 | 4.3 | 3.9 | 4.0 | 3.3 | 4.0 | 3.8 | 3.4 |
| | 介護 | 1.0 | 1.3 | 1.1 | 1.9 | 1.2 | 1.8 | 1.2 | 1.3 | 1.1 | 1.1 | 1.2 | 1.4 | 1.5 |
| | その他 | 63.6 | 63.1 | 62.8 | 67.5 | 68.0 | 68.7 | 67.8 | 69.9 | 69.9 | 65.5 | 66.2 | 65.4 | 67.2 |

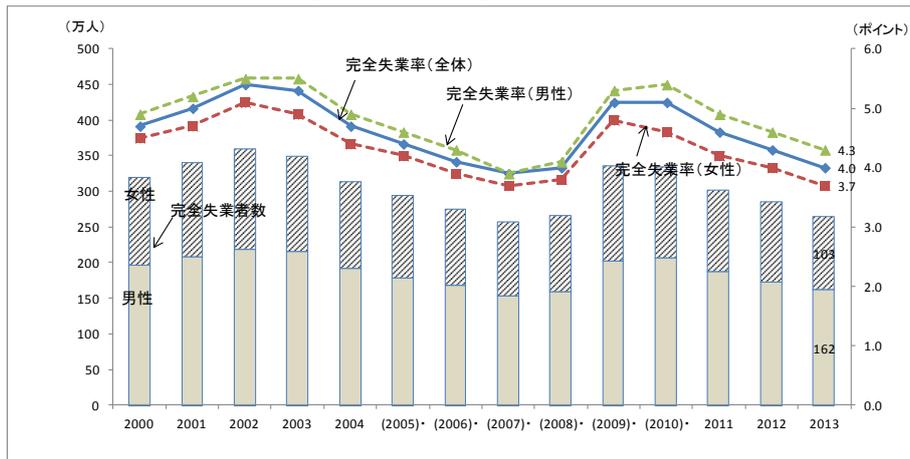
注：平成16年から調査産業の範囲が一部拡大しているため、15年以前とは接続しない。
 注2：「事業所側の理由」は「経営上の都合」、「出向」、「出向元への復帰」の合計である。
 資料：厚生労働省「雇用動向調査」

II. 労働力人口の動向

(完全失業者数及び完全失業率)

完全失業者数は、2002年～2003年頃をピークに減少状態にあったが、2008年～2009年にかけて、金融危機の影響により大幅に増加した。それ以降は再び減少を続けているが、2008年以前の水準には達しておらず、2013年の完全失業者数は約265万人（男性約162万人、女性約103万人）、完全失業率は4.0ポイント（男性4.3ポイント、女性3.7ポイント）であった。

図表 15 完全失業者と完全失業率（男女別）



注：2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、ここに掲載した、2011年の数値は補完的に推計した値(2010年国勢調査基準)である。また、2012年1月結果から算出の基礎となる人口を2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)に切り替えた。ここでは、この切替えに伴う変動(全国の15歳以上人口で約69万人の増加)を考慮し、2005年から2010年までの数値(「年次」欄に「・」を付してある数値)について、2012年以降の結果と接続させるため、時系列接続用数値(2010年国勢調査の確定人口による遡及ないし補正を行ったもの)に置き換えて掲載した(比率は除く)。

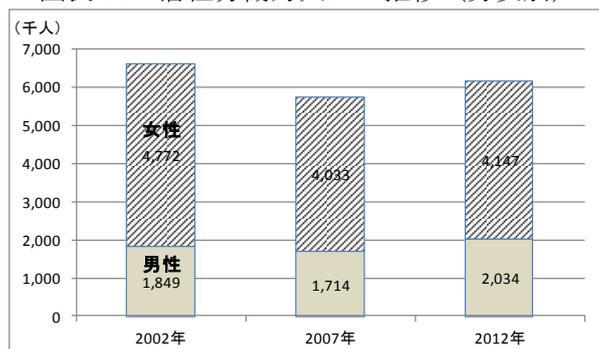
資料：総務省「労働力調査」

(潜在労働力人口)

2012年の潜在労働力人口は、全国計で約618.1万人（男性約203.4万人、女性約414.7万人）であった。男女別及び年齢階級別に近年の推移をみると、女性（特に30代）の潜在労働力人口は減少し、70歳以上の男性の潜在労働力人口が増加している。

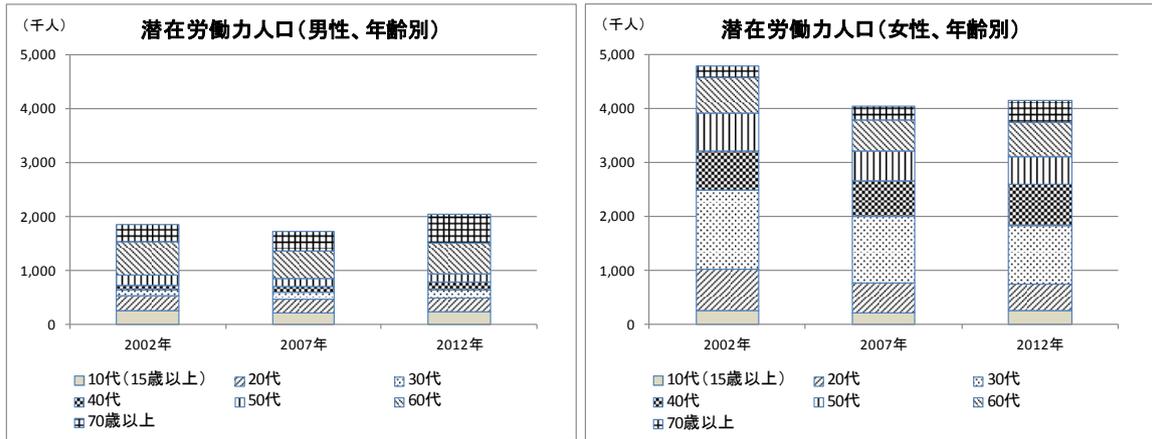
潜在労働力（「無業者」のうち、「就業希望あり」かつ「求職活動なし」）について、非求職理由別にみると、男性は「病気・けがのため」や「高齢のため」といった理由が多く、女性は「出産・育児又は通学のため」を理由として挙げることが多い。

図表 16 潜在労働力人口の推移（男女別）



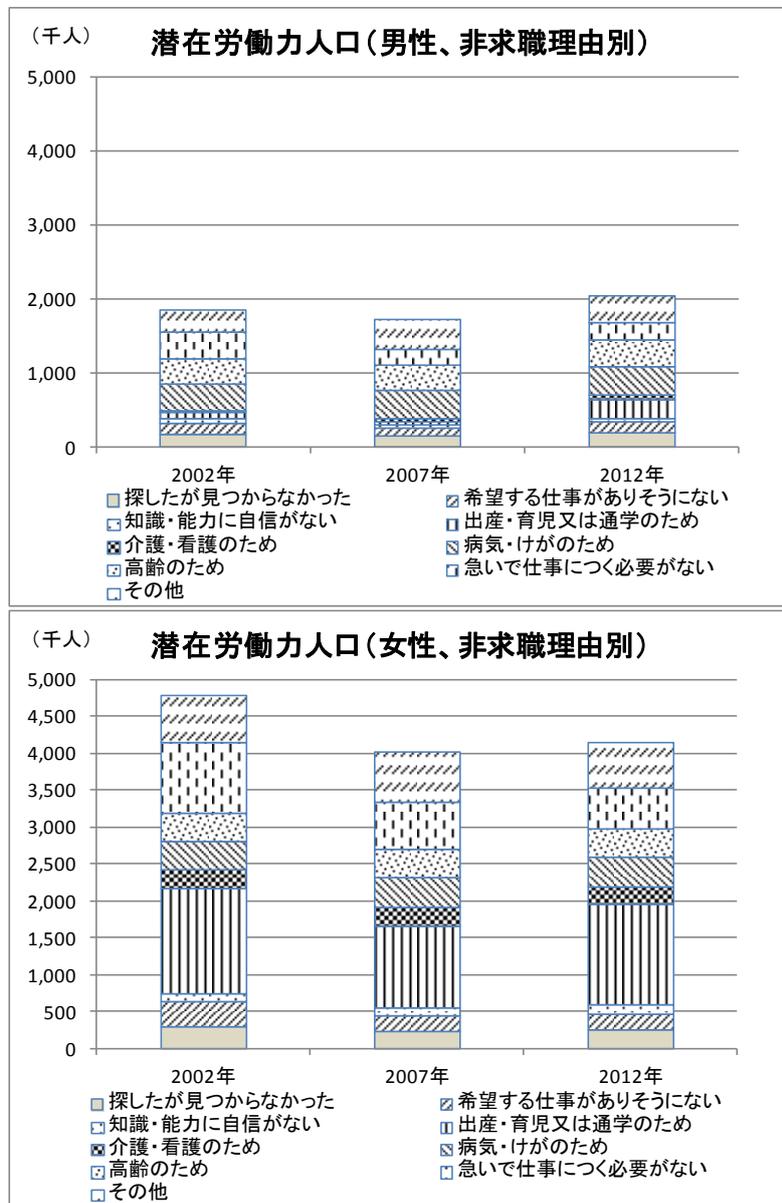
資料：総務省「就業構造基本調査」

図表 17 潜在労働力人口の推移（男女別、年齢階級別）



資料：総務省「就業構造基本調査」

図表 18 潜在労働力人口の推移（男女別、非求職理由別）

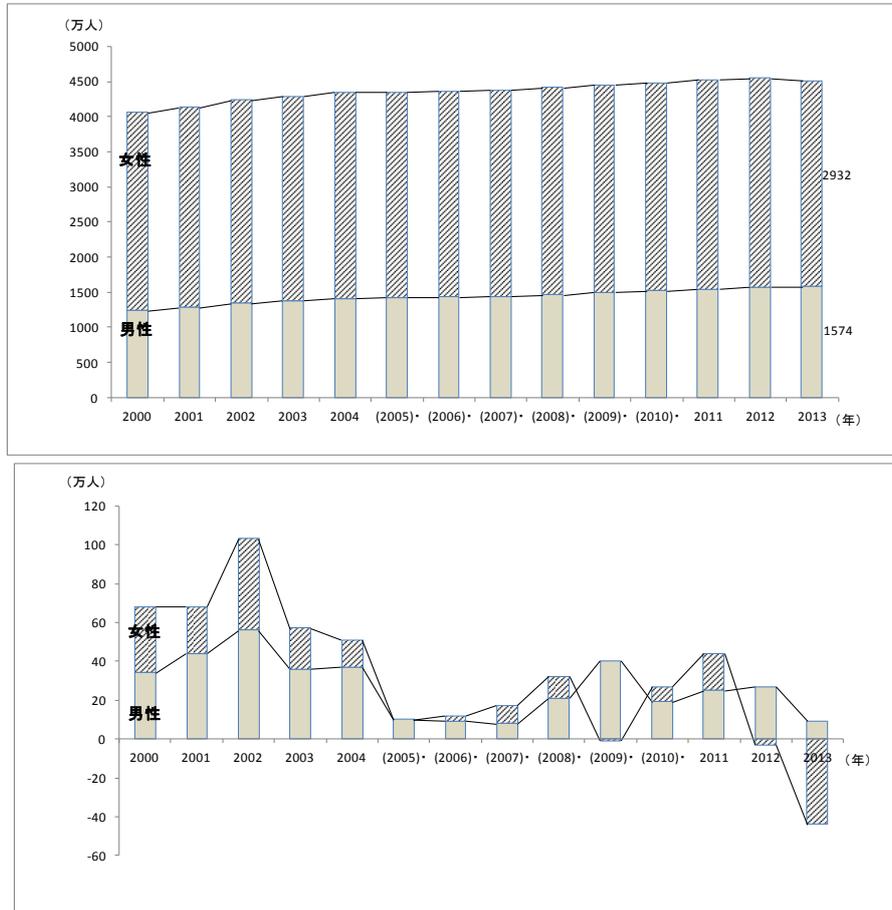


資料：総務省「就業構造基本調査」

(非労働力人口)

2013年の非労働力人口は、全国計で約4,506万人（男性約1,574万人、女性約2,932万人）で、2000年以降で初めて前年比マイナスとなった。特に女性の非労働力人口が大幅に減少している。

図表 19 非労働力人口の推移（男女別）



注：労働力調査では、2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、ここに掲載した2011年の数値は補完的に推計した値(2010年国勢調査基準)である。また2012年1月結果から算出の基礎となる人口を2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)に切り替えた。ここでは、この切替えに伴う変動(全国の15歳以上人口で約69万人の増加)を考慮し2005年から2010年までの数値(「年次」欄に「・」を付してある数値)について、2012年以降の結果と接続させるため、時系列接続用数値(2010年国勢調査の確定人口による遡及ないし補正を行ったもの)に置き換えて掲載した(比率は除く)。

資料：総務省「労働力調査」

Ⅲ. 求人動向と充足感

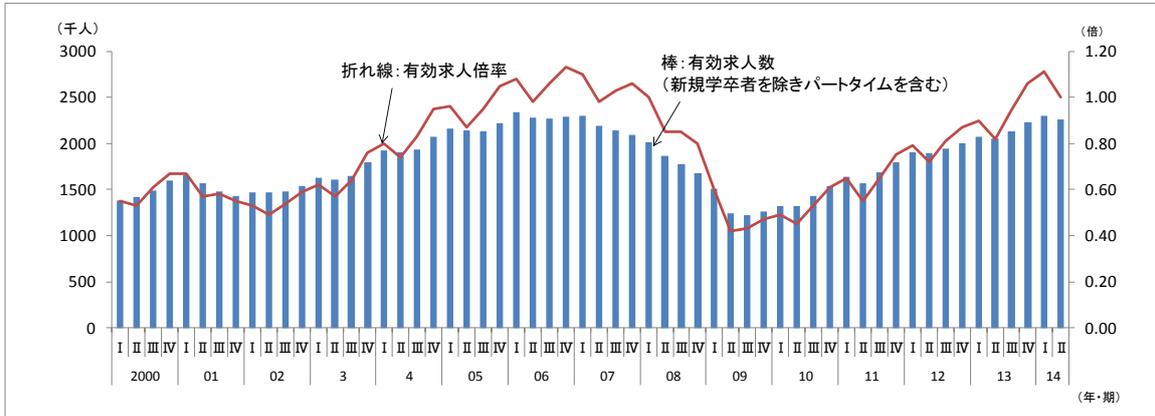
1 求人動向

(求人数及び有効求人倍率)

近年の有効求人数及び有効求人倍率の推移をみると、2000 代前半は求人数・求人倍率共に堅調に上昇を続けており、2008 年～2009 年にかけて金融危機による急激な落ち込みを経験したものの、その後は再び大幅な上昇が続いている。2014 年 1～3 月期の有効求人数（新規学卒者を除きパートタイムを含む）は約 230 万人、有効求人倍率は 1.11 倍であった。

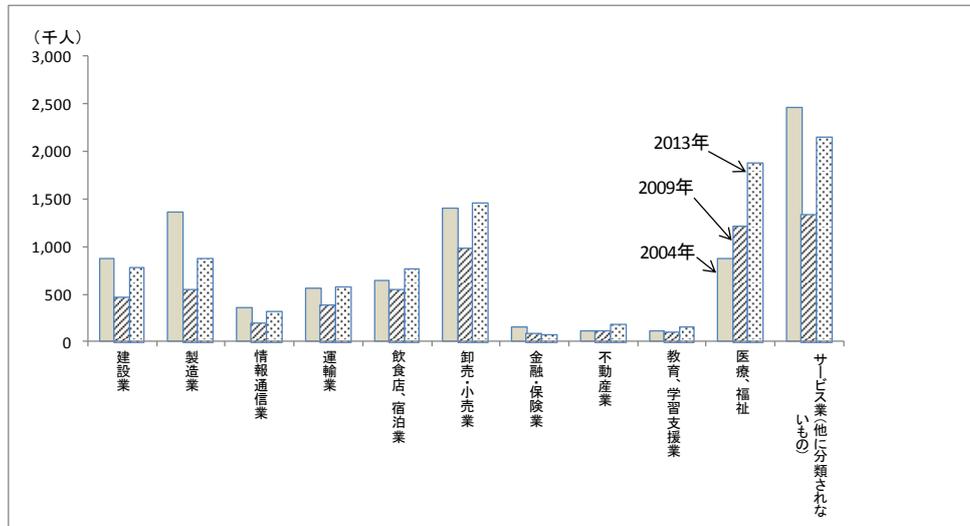
産業別にみると、概ねどの産業でも求人数は増加しているが、建設業、製造業、卸売・小売業、医療・福祉での求人数の増加が目立つ。職種別にみると、サービスの職業で求人数の増加が顕著であり、求人倍率も上昇している。事業所規模別にみると、1～29 人の小さな規模の企業で求人数の増加が顕著である。都道府県別では、被災地（岩手、宮城、福島）、東京都、愛知県等で求人数の増加がみられる。

図表 20 有効求人数及び有効求人倍率の推移



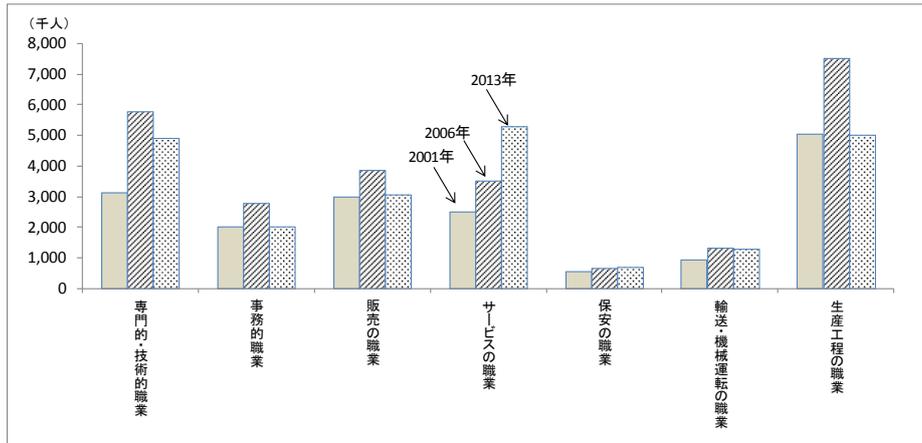
注：数値は実数
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表 21 新規求人数（産業別）



注：2004 年から 2008 年は平成 14 年 3 月改訂の「日本標準産業分類」、2009 年以降は平成 19 年改定の「日本標準産業分類」に基づく区分により表章。2009 年以降の「サービス業（他に分類されないもの）」は、「学術研究、専門・技術サービス業」及び「生活関連サービス業、娯楽業」を含んで再集計している。
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表 22 有効求人人数（職種別）

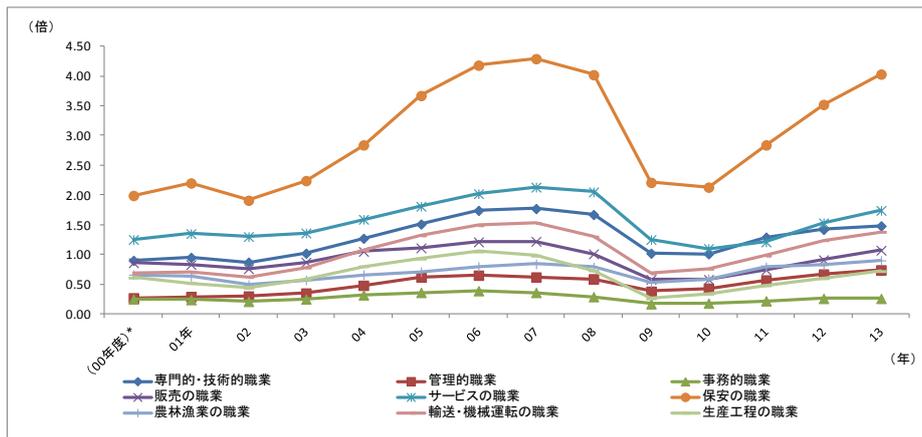


注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。集計方法は図表13の注を参照。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表 23 有効求人倍率（職種別）



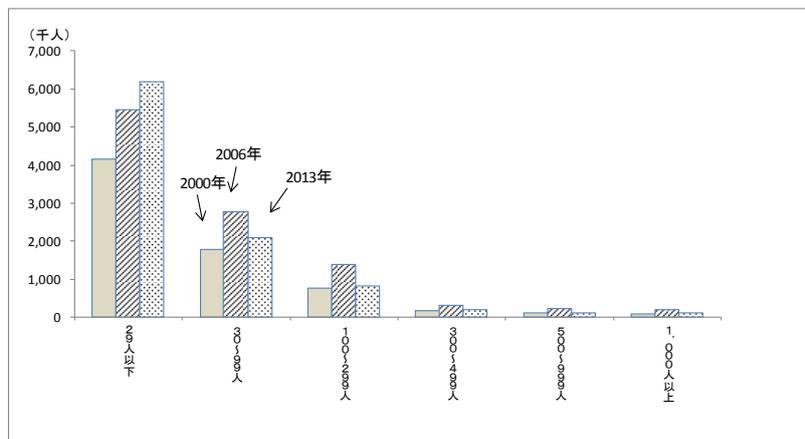
注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。集計方法は図表13の注を参照。

（ただし、2013年の「生産工程の職業」に「建設・採掘の職業」、「運搬・清掃・包装等の職業」は含まない。）

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表 24 新規求人人数（事業所規模別）



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表 25 有効求人人数及び有効求人倍率（都道府県別）

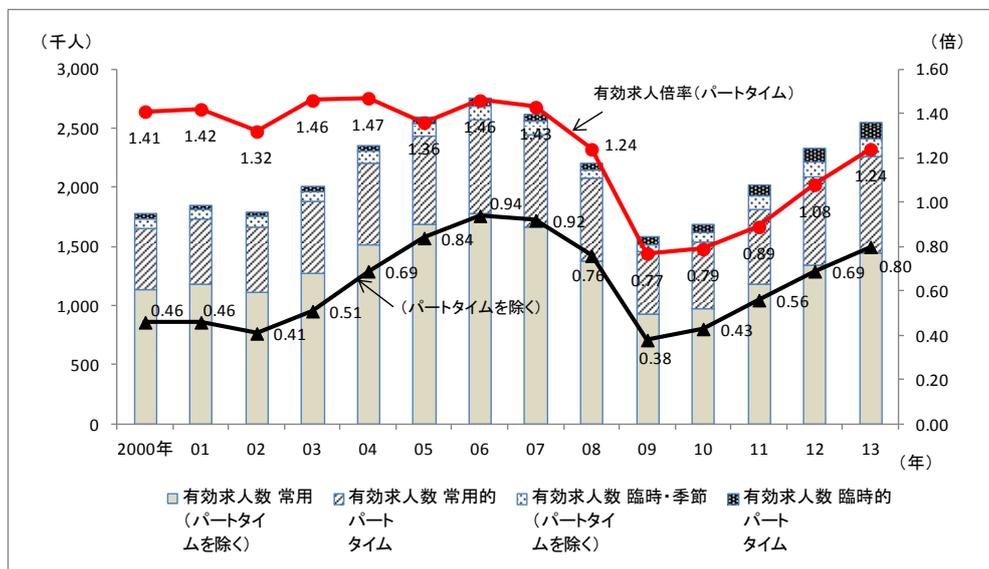
| (単位:倍) | | | | | (単位:千人) | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2013年 | | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2013年 |
| 00全国計 | 0.59 | 0.96 | 0.52 | 0.94 | 00全国計 | 1,472.6 | 2,163.2 | 1,403.6 | 2,120.9 |
| 01北海道 | 0.47 | 0.58 | 0.42 | 0.76 | 01北海道 | 79.9 | 88.5 | 56.6 | 87.7 |
| 02青森 | 0.40 | 0.41 | 0.36 | 0.71 | 02青森 | 17.2 | 18.3 | 13.7 | 22.7 |
| 03岩手 | 0.60 | 0.60 | 0.44 | 1.05 | 03岩手 | 18.7 | 19.4 | 15.3 | 29.1 |
| 04宮城 | 0.64 | 0.85 | 0.45 | 1.28 | 04宮城 | 27.9 | 40.4 | 25.9 | 56.5 |
| 05秋田 | 0.59 | 0.56 | 0.43 | 0.73 | 05秋田 | 16.9 | 16.0 | 13.1 | 17.5 |
| 06山形 | 0.81 | 0.97 | 0.51 | 1.00 | 06山形 | 20.1 | 24.2 | 14.4 | 23.6 |
| 07福島 | 0.65 | 0.81 | 0.42 | 1.26 | 07福島 | 23.4 | 29.7 | 19.5 | 41.4 |
| 08茨城 | 0.65 | 0.87 | 0.48 | 0.83 | 08茨城 | 32.1 | 38.4 | 26.1 | 39.1 |
| 09栃木 | 0.82 | 1.22 | 0.50 | 0.87 | 09栃木 | 27.0 | 37.5 | 21.2 | 31.9 |
| 10群馬 | 0.93 | 1.40 | 0.67 | 1.04 | 10群馬 | 28.3 | 42.2 | 25.2 | 32.9 |
| 11埼玉 | 0.50 | 0.88 | 0.41 | 0.63 | 11埼玉 | 56.9 | 84.4 | 50.4 | 65.5 |
| 12千葉 | 0.48 | 0.83 | 0.45 | 0.74 | 12千葉 | 46.5 | 66.6 | 45.3 | 62.2 |
| 13東京 | 0.66 | 1.39 | 0.65 | 1.35 | 13東京 | 153.0 | 305.5 | 180.0 | 293.6 |
| 14神奈川 | 0.48 | 0.99 | 0.41 | 0.69 | 14神奈川 | 70.0 | 113.1 | 63.0 | 85.9 |
| 15新潟 | 0.61 | 0.98 | 0.55 | 0.99 | 15新潟 | 33.1 | 46.5 | 29.8 | 45.2 |
| 16富山 | 0.72 | 1.14 | 0.69 | 1.15 | 16富山 | 16.0 | 21.7 | 15.2 | 21.6 |
| 17石川 | 0.70 | 1.06 | 0.58 | 1.14 | 17石川 | 16.2 | 22.9 | 14.8 | 23.5 |
| 18福井 | 1.11 | 1.30 | 0.81 | 1.26 | 18福井 | 14.7 | 17.5 | 11.8 | 15.9 |
| 19山梨 | 1.10 | 1.07 | 0.56 | 0.77 | 19山梨 | 13.1 | 14.0 | 9.7 | 12.3 |
| 20長野 | 1.05 | 1.03 | 0.58 | 0.89 | 20長野 | 40.5 | 41.5 | 26.2 | 36.4 |
| 21岐阜 | 0.86 | 1.18 | 0.62 | 1.10 | 21岐阜 | 30.4 | 36.1 | 25.2 | 38.8 |
| 22静岡 | 0.83 | 1.14 | 0.49 | 0.86 | 22静岡 | 54.2 | 62.6 | 36.7 | 55.0 |
| 23愛知 | 0.74 | 1.67 | 0.65 | 1.33 | 23愛知 | 78.9 | 149.0 | 83.7 | 143.1 |
| 24三重 | 0.66 | 1.38 | 0.57 | 1.05 | 24三重 | 22.3 | 37.4 | 20.9 | 32.1 |
| 25滋賀 | 0.66 | 1.06 | 0.50 | 0.81 | 25滋賀 | 17.7 | 25.1 | 15.2 | 21.9 |
| 26京都 | 0.51 | 0.93 | 0.56 | 0.92 | 26京都 | 31.0 | 48.6 | 33.9 | 47.3 |
| 27大阪 | 0.49 | 1.01 | 0.52 | 0.97 | 27大阪 | 98.3 | 171.8 | 108.5 | 171.6 |
| 28兵庫 | 0.44 | 0.84 | 0.50 | 0.76 | 28兵庫 | 50.8 | 81.8 | 56.0 | 72.5 |
| 29奈良 | 0.47 | 0.71 | 0.53 | 0.81 | 29奈良 | 12.9 | 17.5 | 14.0 | 18.3 |
| 30和歌山 | 0.49 | 0.77 | 0.58 | 0.90 | 30和歌山 | 9.7 | 13.9 | 10.8 | 14.8 |
| 31鳥取 | 0.91 | 0.78 | 0.61 | 0.87 | 31鳥取 | 10.4 | 10.1 | 8.1 | 11.3 |
| 32島根 | 0.83 | 0.79 | 0.71 | 1.07 | 32島根 | 11.5 | 11.4 | 10.4 | 13.9 |
| 33岡山 | 0.77 | 1.21 | 0.68 | 1.25 | 33岡山 | 30.2 | 40.3 | 27.6 | 44.2 |
| 34広島 | 0.63 | 1.20 | 0.64 | 1.02 | 34広島 | 37.3 | 62.3 | 38.1 | 52.9 |
| 35山口 | 0.73 | 1.11 | 0.62 | 0.96 | 35山口 | 22.1 | 29.4 | 18.0 | 24.6 |
| 36徳島 | 0.63 | 0.81 | 0.70 | 1.00 | 36徳島 | 9.3 | 12.0 | 11.1 | 14.5 |
| 37香川 | 0.82 | 1.21 | 0.72 | 1.23 | 37香川 | 17.7 | 23.8 | 16.8 | 24.6 |
| 38愛媛 | 0.66 | 0.84 | 0.61 | 0.97 | 38愛媛 | 17.9 | 21.6 | 18.1 | 25.5 |
| 39高知 | 0.49 | 0.48 | 0.50 | 0.73 | 39高知 | 8.8 | 8.7 | 9.1 | 12.4 |
| 40福岡 | 0.45 | 0.77 | 0.47 | 0.80 | 40福岡 | 51.4 | 80.0 | 57.3 | 83.1 |
| 41佐賀 | 0.46 | 0.63 | 0.50 | 0.79 | 41佐賀 | 9.4 | 12.4 | 10.6 | 14.8 |
| 42長崎 | 0.42 | 0.58 | 0.46 | 0.74 | 42長崎 | 14.1 | 19.1 | 16.4 | 22.7 |
| 43熊本 | 0.48 | 0.73 | 0.47 | 0.86 | 43熊本 | 17.3 | 25.5 | 19.0 | 30.5 |
| 44大分 | 0.63 | 0.90 | 0.54 | 0.79 | 44大分 | 17.5 | 22.9 | 15.9 | 20.5 |
| 45宮崎 | 0.44 | 0.61 | 0.45 | 0.78 | 45宮崎 | 11.7 | 15.4 | 13.0 | 19.4 |
| 46鹿児島 | 0.56 | 0.55 | 0.44 | 0.72 | 46鹿児島 | 20.4 | 21.3 | 20.6 | 28.9 |
| 47沖縄 | 0.28 | 0.43 | 0.31 | 0.53 | 47沖縄 | 7.8 | 15.0 | 11.6 | 17.2 |
| A 北海道 | 0.47 | 0.58 | 0.42 | 0.76 | A 北海道 | 79.9 | 88.5 | 56.6 | 87.7 |
| B 東北 | 0.60 | 0.69 | 0.43 | 1.03 | B 東北 | 124.2 | 148.0 | 101.8 | 190.7 |
| C 南関東 | 0.56 | 1.12 | 0.52 | 0.96 | C 南関東 | 326.4 | 569.7 | 338.6 | 507.3 |
| D 北関東 | 0.86 | 1.10 | 0.55 | 0.89 | D 北関東・甲信 | 141.0 | 173.6 | 108.3 | 152.7 |
| E 北陸 | 0.70 | 1.07 | 0.62 | 1.09 | E 北陸 | 80.0 | 108.6 | 71.7 | 106.2 |
| F 東海 | 0.77 | 1.41 | 0.59 | 1.13 | F 東海 | 185.8 | 285.1 | 166.5 | 268.9 |
| G 近畿 | 0.49 | 0.93 | 0.52 | 0.89 | G 近畿 | 220.4 | 358.6 | 238.5 | 346.4 |
| H 中国 | 0.72 | 1.10 | 0.65 | 1.06 | H 中国 | 111.4 | 153.4 | 102.1 | 146.9 |
| I 四国 | 0.66 | 0.84 | 0.64 | 0.99 | I 四国 | 53.7 | 66.2 | 55.2 | 77.0 |
| J 九州 | 0.46 | 0.67 | 0.45 | 0.76 | J 九州 | 149.7 | 211.5 | 164.3 | 237.2 |

注：原数値

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

雇用形態別の有効求人数及び有効求人倍率の推移をみると、パートタイム労働者についても2008年～2009年にかけて金融危機による急激な落ち込みを経験した後、2010年以降は再び大幅な上昇が続いている。2013年のパートタイムの有効求人倍率は1.24倍であった。

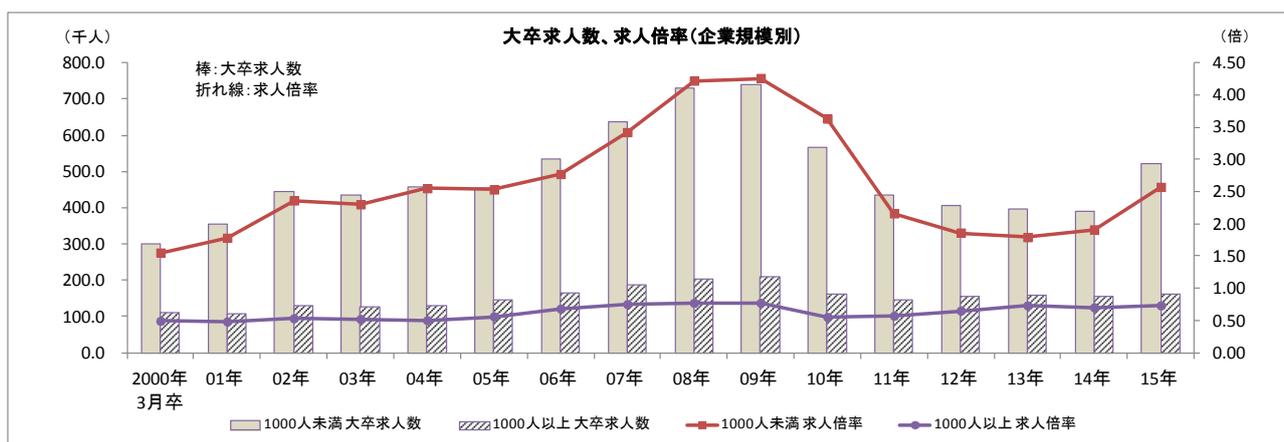
図表 26 有効求人数及び有効求人倍率（雇用形態別）



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

大卒求人の状況を見ると、従業員1,000人以上の大企業では近年の求人倍率がほぼ横ばいであるのに対し、1,000人未満の企業では大きく変動しており、2008年～2009年の金融危機により大きく落ち込んだものの、2012年（2013年3月卒）以降、再び上昇に転じた。

図表 27 大卒求人の求人数及び求人倍率（企業規模別）



資料：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」

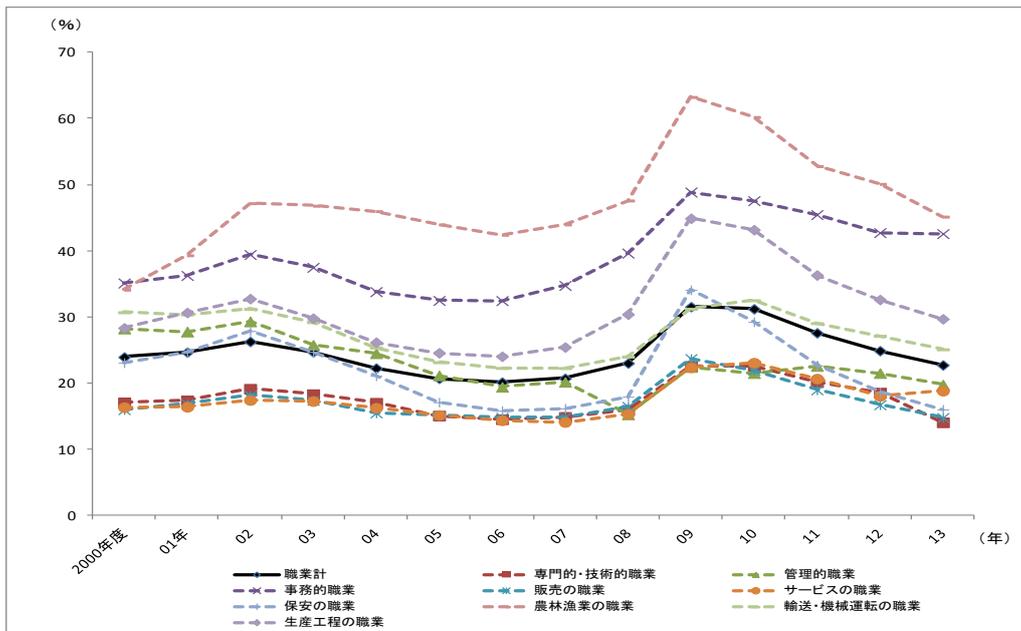
2 充足感、不足感

(充足率)

人員の充足率は2009年以降徐々に低下している。職種別にみると、とりわけ保安の職業、生産工程の職業で充足率の低下がみられる。

雇用形態別にみても、いずれの雇用形態でも充足率の低下がみられる。

図表 28 充足率（職種別）

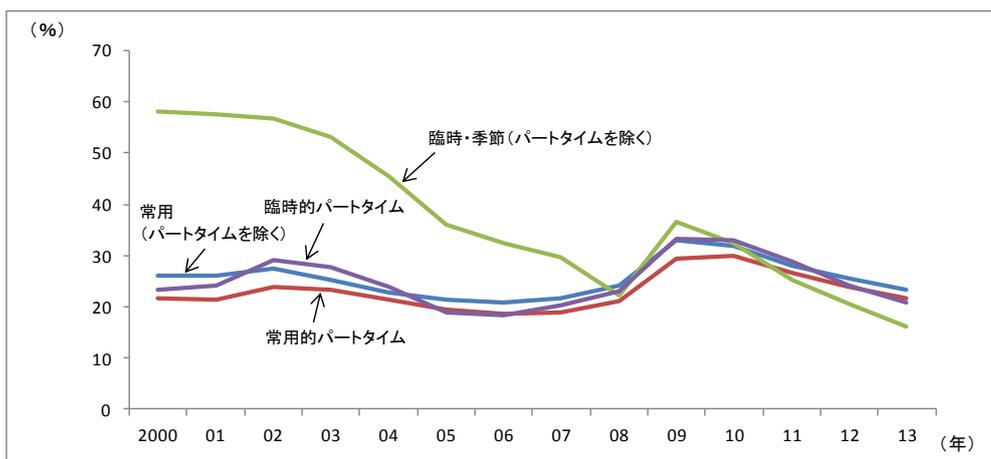


注：2000年のみ、「年度」の値を表示。

注2：2013年の数値は、平成23年改定の「厚生労働省編職業分類」に基づいている。また、旧分類の「運輸・通信の職業」は、「輸送・機械運転の職業」として扱っている。

資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

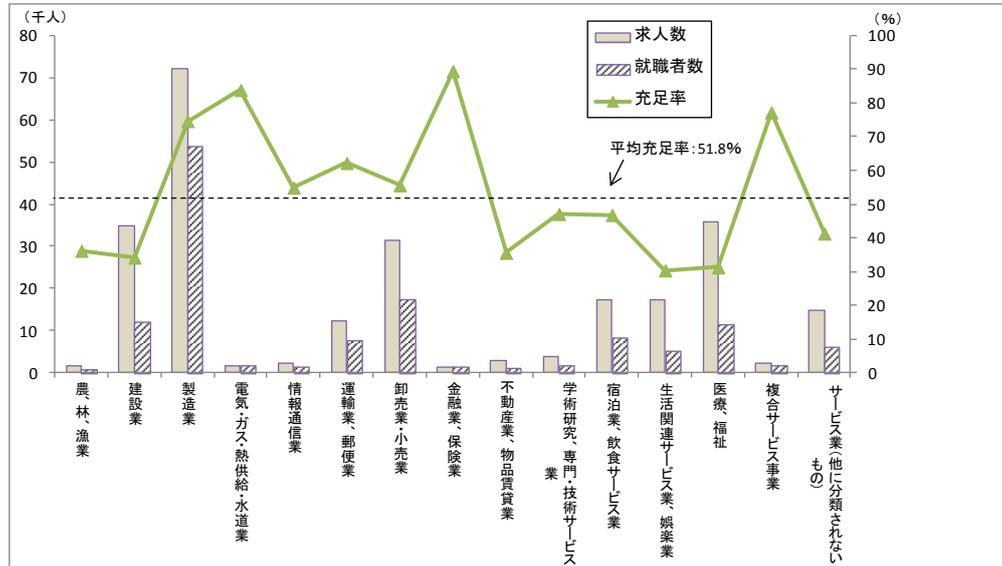
図表 29 充足率（雇用形態別）



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

産業別に高卒求人について充足率をみたところ、建設業や医療、福祉等で求人数に対して就職者数が大幅に少なく、充足率が低くなっている。

図表 30 求人数、就職者数及び充足率（産業別）※平成 26 年 3 月卒業の高卒求人

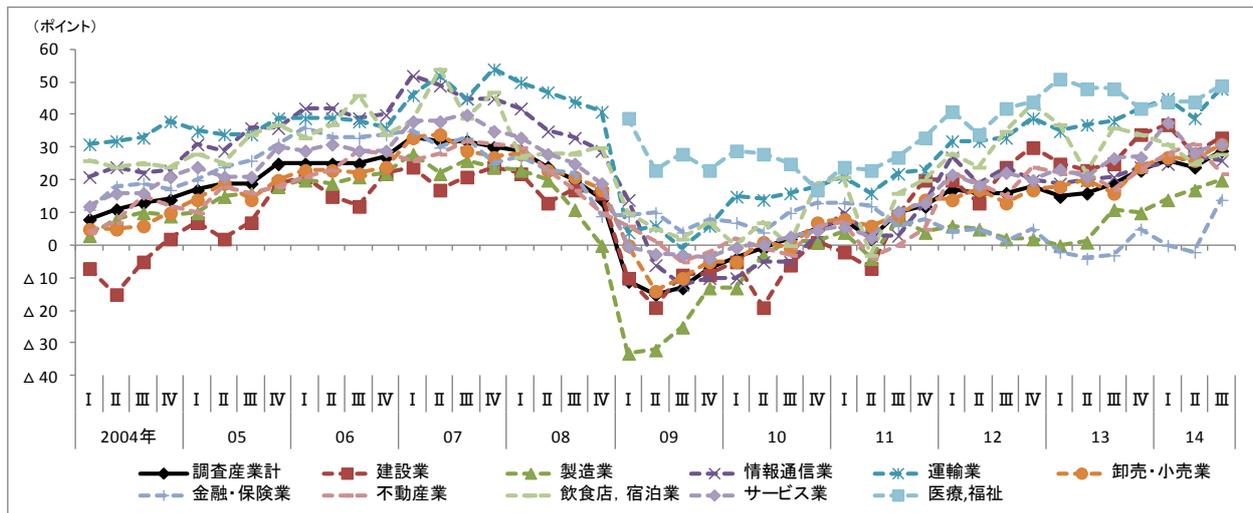


出所：厚生労働省「人手不足産業における高卒求人の充足状況について」

(不足感)

充足率が低下すると同時に、あらゆる産業・職種において不足感が高まっている。産業別では医療、福祉、運輸業、職種別では技術系（技能工・単純工）に対する不足感が大きい。

図表 31 不足感（産業別）



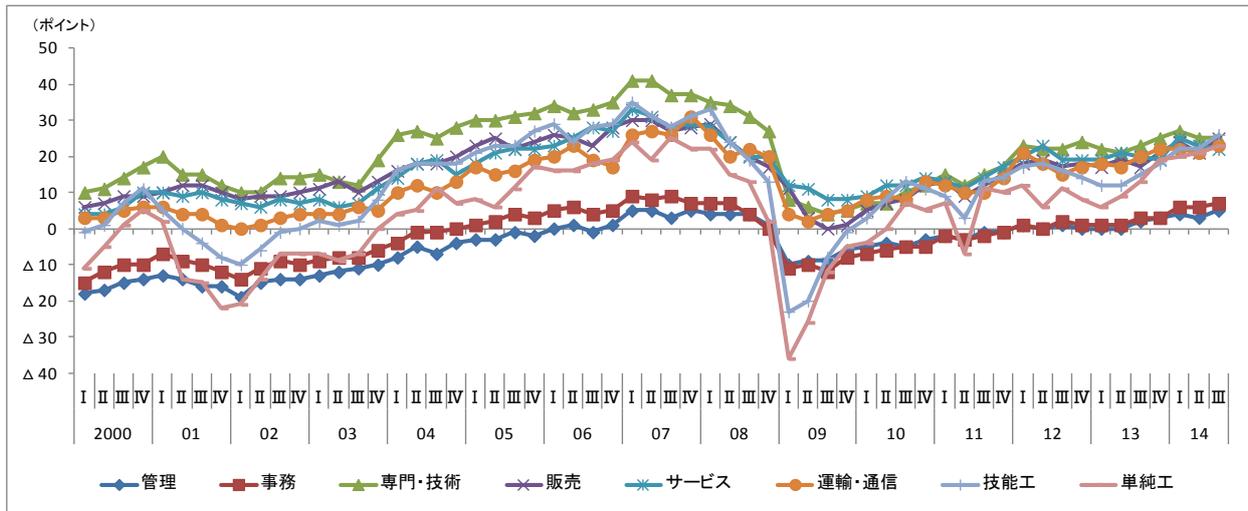
注：D. I. とは、「不足」－「過剰」である。

注 2：日本標準産業分類の改訂（平成 19 年 11 月）に伴い、平成 21 年 2 月調査（平成 20 年 10～12 月実績）以降表章産業の区分を変更し、医療、福祉を追加して従来の 9 産業から 12 産業としているが、グラフ上では医療・福祉のみを分けて表し、その他の産業は「サービス業」に含めて集計している。（※学術研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業の不足感・過剰感を単純平均）

注 3：無回答を除いて集計している。

資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

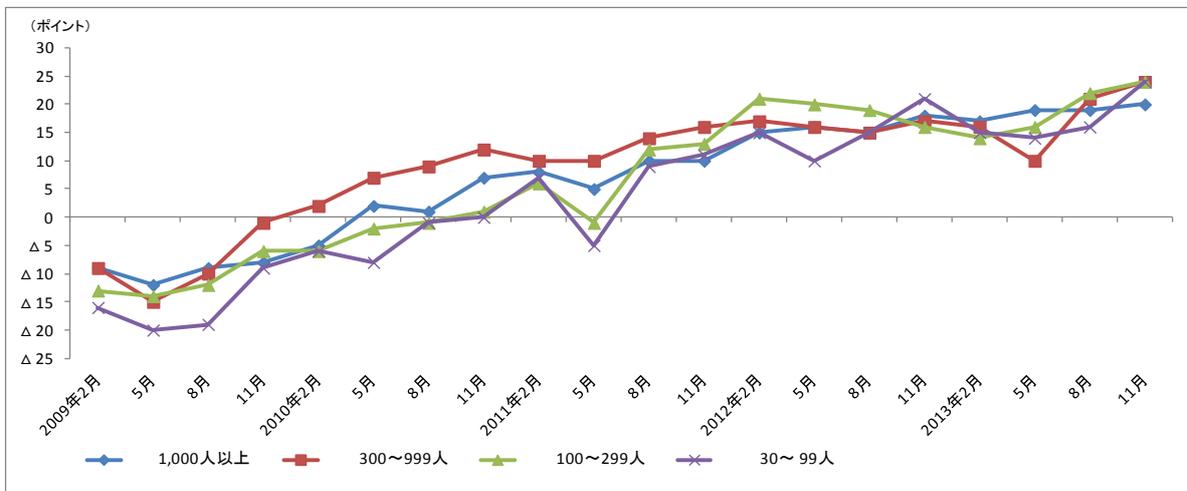
図表 32 不足感（職種別）



注：D. I. とは、「不足」－「過剰」である。
 注2：無回答を除いて集計している。
 資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

事業所規模別に不足感をみると、いずれの規模でも不足感が高めに推移しているが、2013年に入ってから1,000人未満規模の企業で不足感の上昇がみられる。

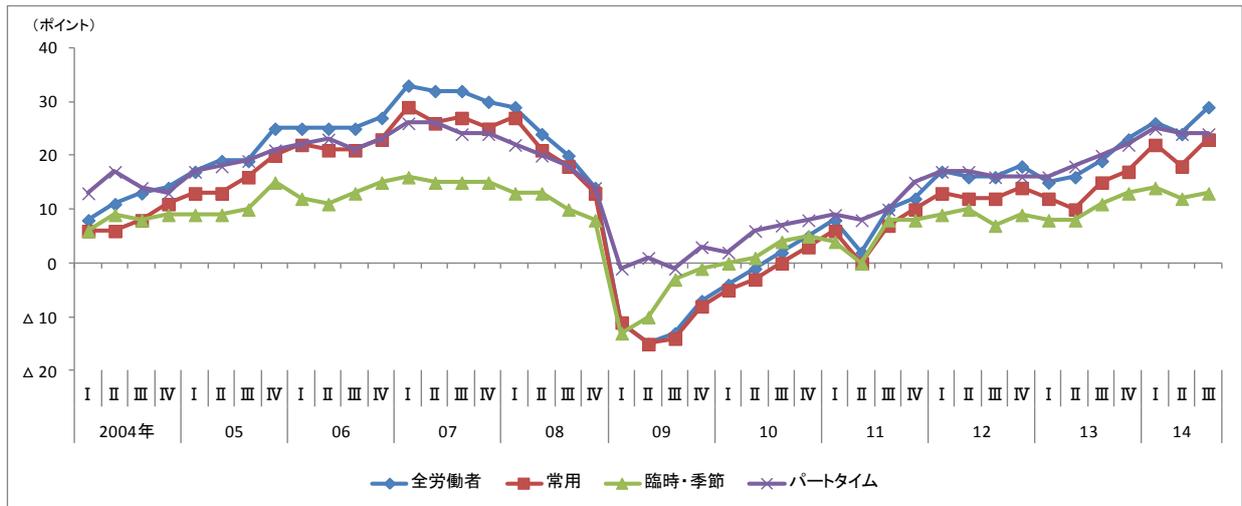
図表 33 不足感（事業所規模別）



注：D. I. とは、「不足」－「過剰」である。
 注2：無回答を除いて集計している。
 資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

雇用形態別に不足感をみると、いずれの雇用形態についても2013年以降は不足感が概ね上昇傾向にある。

図表 34 不足感（雇用形態別）



注：D. I. とは、「不足」－「過剰」である。

注2：平成 21 年 2 月調査から「臨時・季節」を「臨時」に変更した。

注3：無回答を除いて集計している。

資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

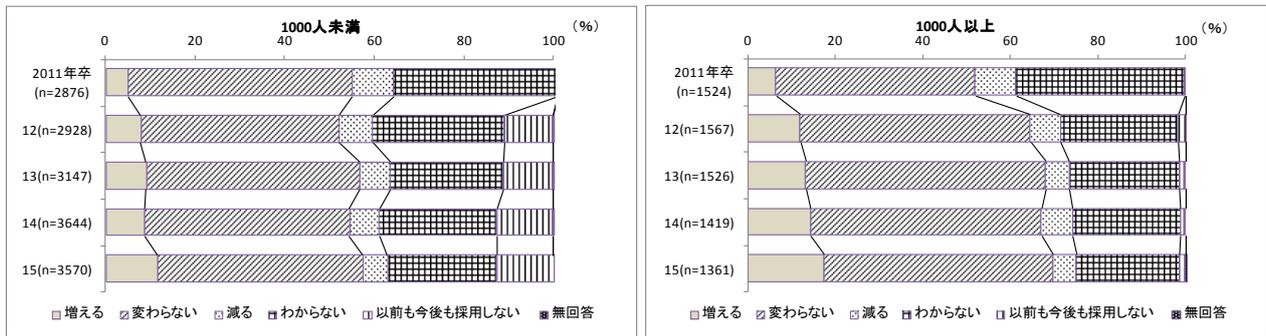
IV. 企業の採用動向

1 採用動向

(新卒採用の見通し)

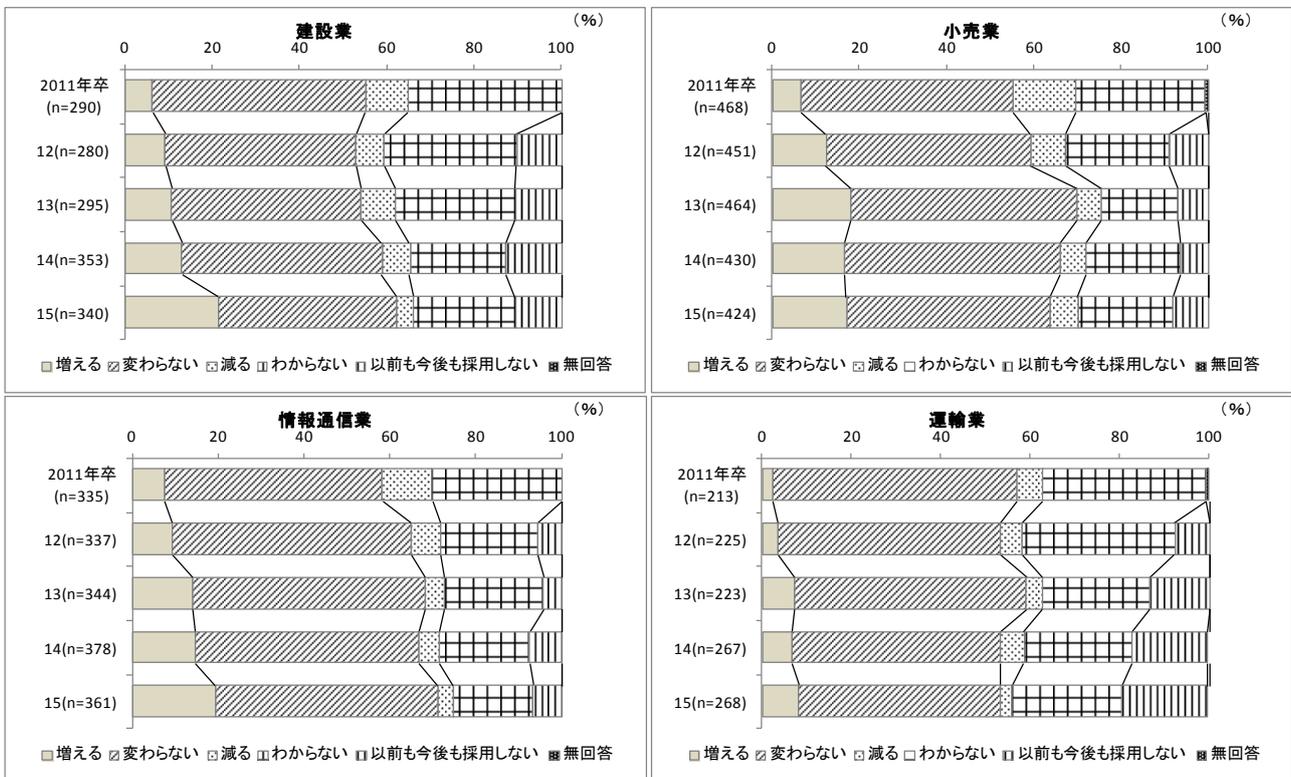
新卒採用の見通しは、大学生、大学院生については、事業所規模に関わらず「増える」と回答する企業が増加傾向にある。産業別では、建設業や情報通信業で「増える」と回答する割合が特に増加傾向にある。地域別では、多少の増減はあるものの、いずれの地域でも「増える」と回答する割合は上昇傾向にある。

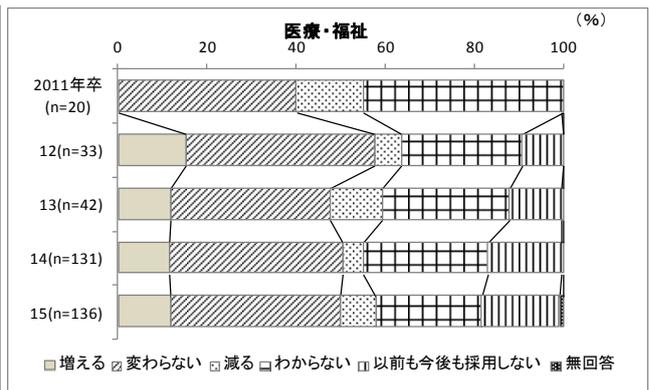
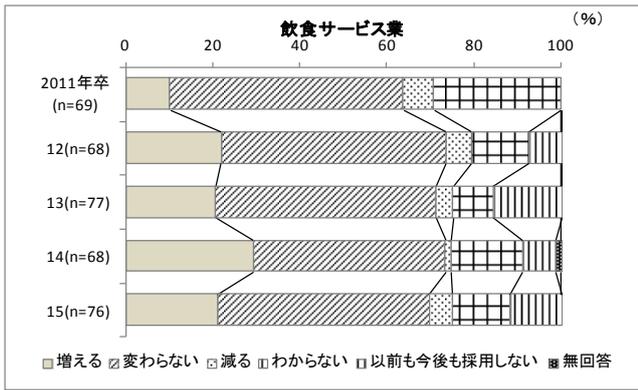
図表 35 新卒採用の見通し《大学生、大学院生》(事業所規模別)



注：2010年（2011年卒）には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし
資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

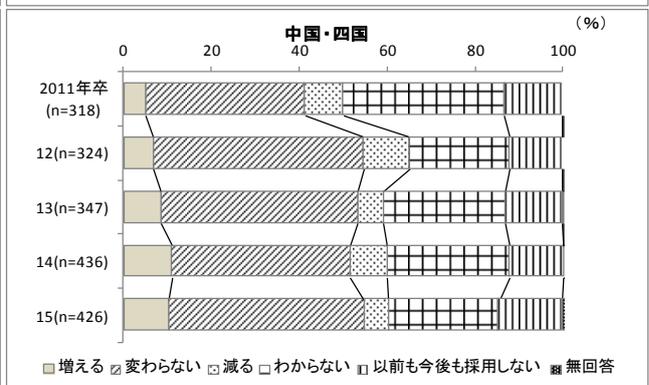
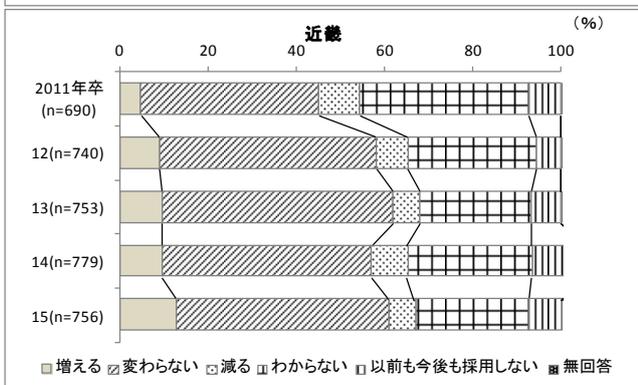
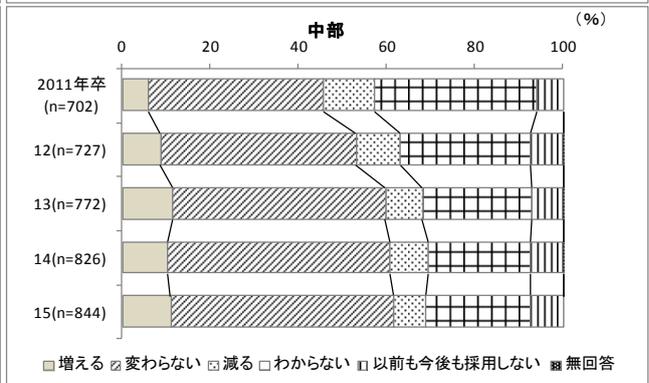
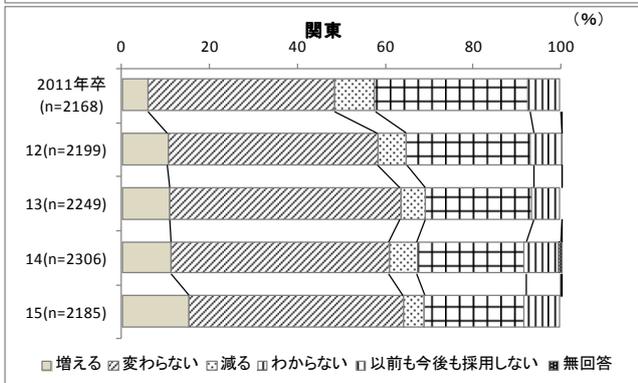
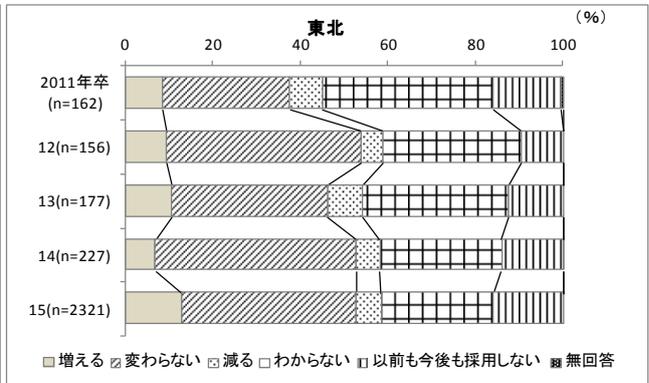
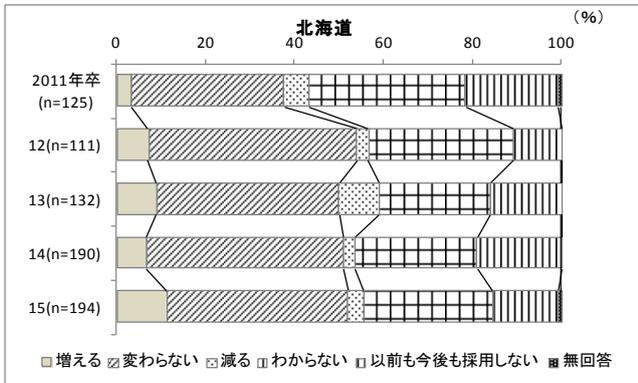
図表 36 新卒採用の見通し《大学生、大学院生》(産業別、主なものを抜粋)

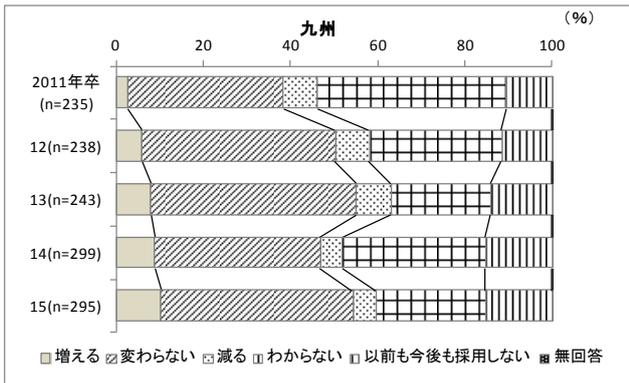




注：業種内訳は回答企業数が50社以上のものおよび、特徴的な業種の一部を抜粋。
 注2：飲食サービス、医療・福祉は、回答企業数が少ないため、参考データとして参照。
 注3：2012年までは「製造業」に「建設業」を含む。2013年以降は独立して集計。
 注4：2010年（2011年卒）には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし。
 資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

図表 37 新卒採用の見通し《大学生、大学院生》（地域別）

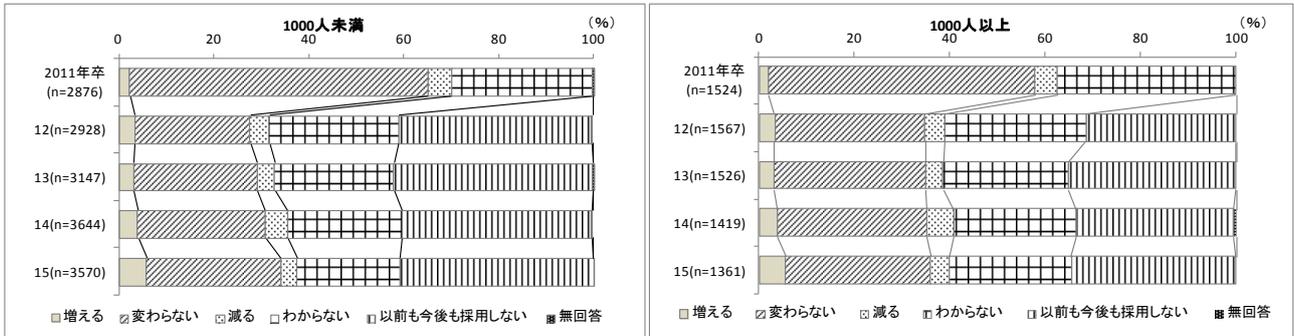




注：業種内訳は回答企業数が50社以上のものおよび、特徴的な業種の一部を抜粋
 注2 飲食サービス、医療・福祉は、回答企業数が少ないため、参考データとして参照
 注3：2012年までは「製造業」に「建設業」を含む。2013年以降は独立して集計。
 注4：2010年（2011年卒）には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし
 資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

高校生の新卒採用については、「増える」と回答する企業は微増にとどまっている。

図表 38 新卒採用の見通し《高校生》（事業所規模別）



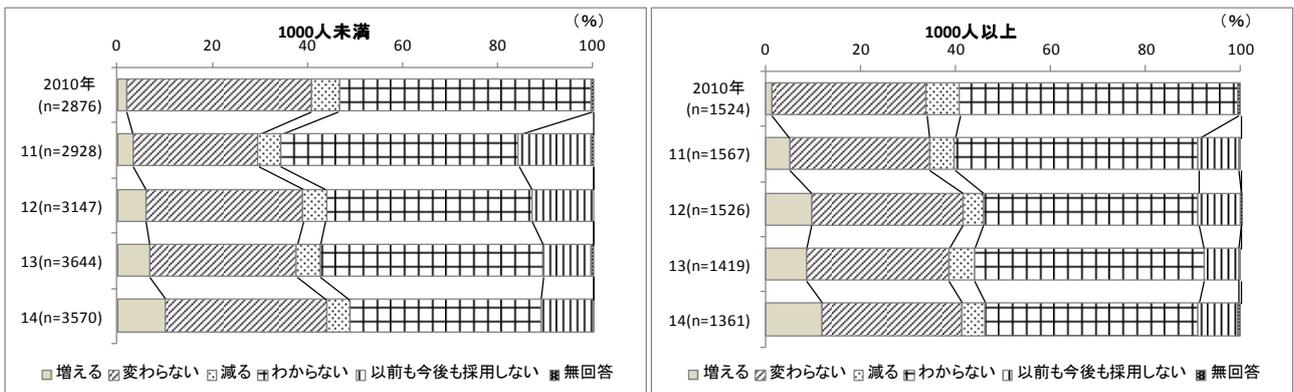
注：2011年卒には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし
 資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

（中途採用の見通し）

中途採用の見通しは、事業所規模に関わらず「増える」と回答する企業が概ね増加傾向にある。特に1,000人未満規模の事業所において増加傾向が顕著である。

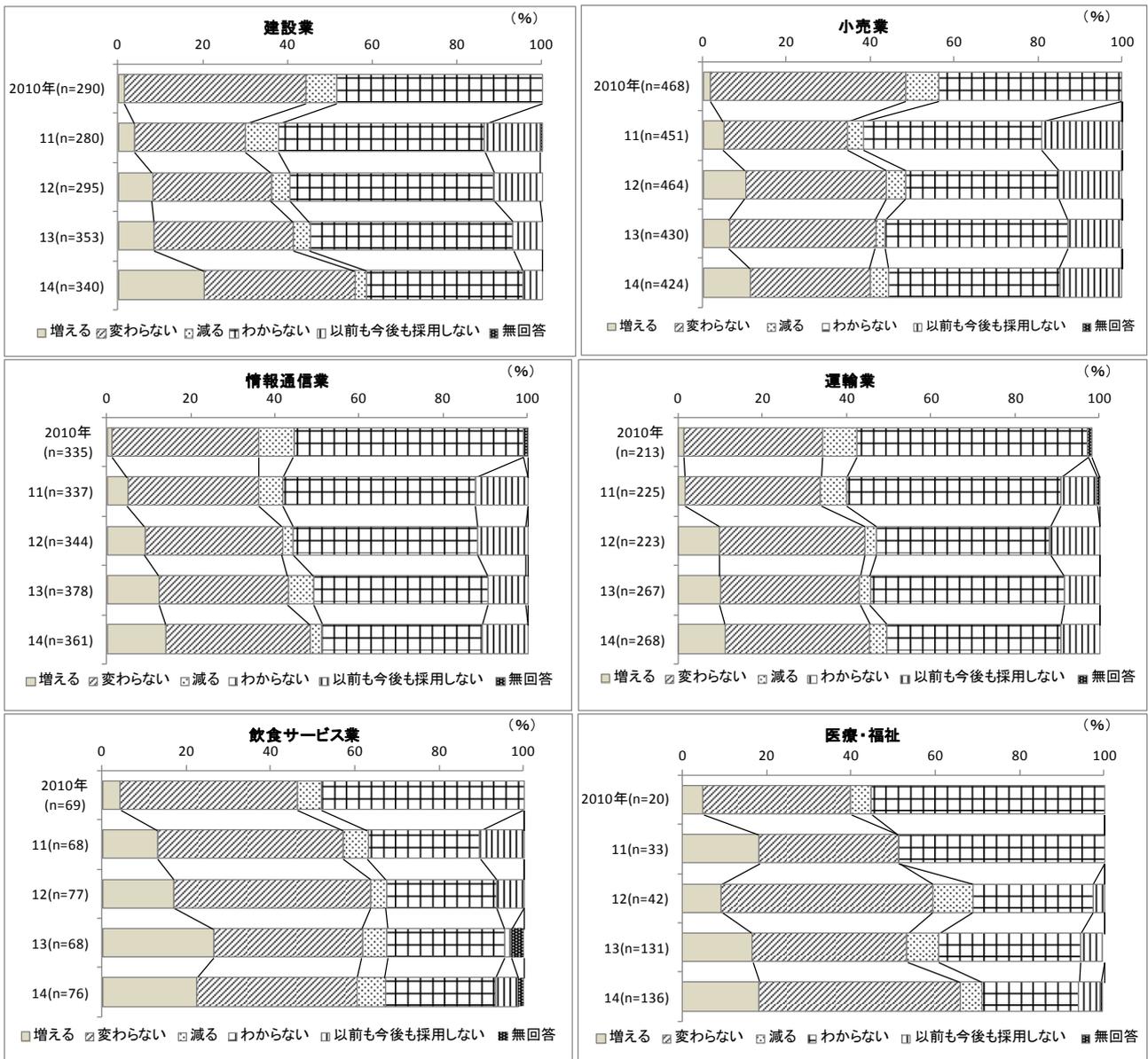
産業別では、建設業や飲食サービス業、医療、福祉で「増える」とする割合が高く、また建設業で「増える」と回答する割合が特に増加傾向にある。地域別では、多少の増減はあるものの、いずれの地域でも「増える」と回答する割合は上昇傾向にある。

図表 39 中途採用の見通し（事業所規模別）



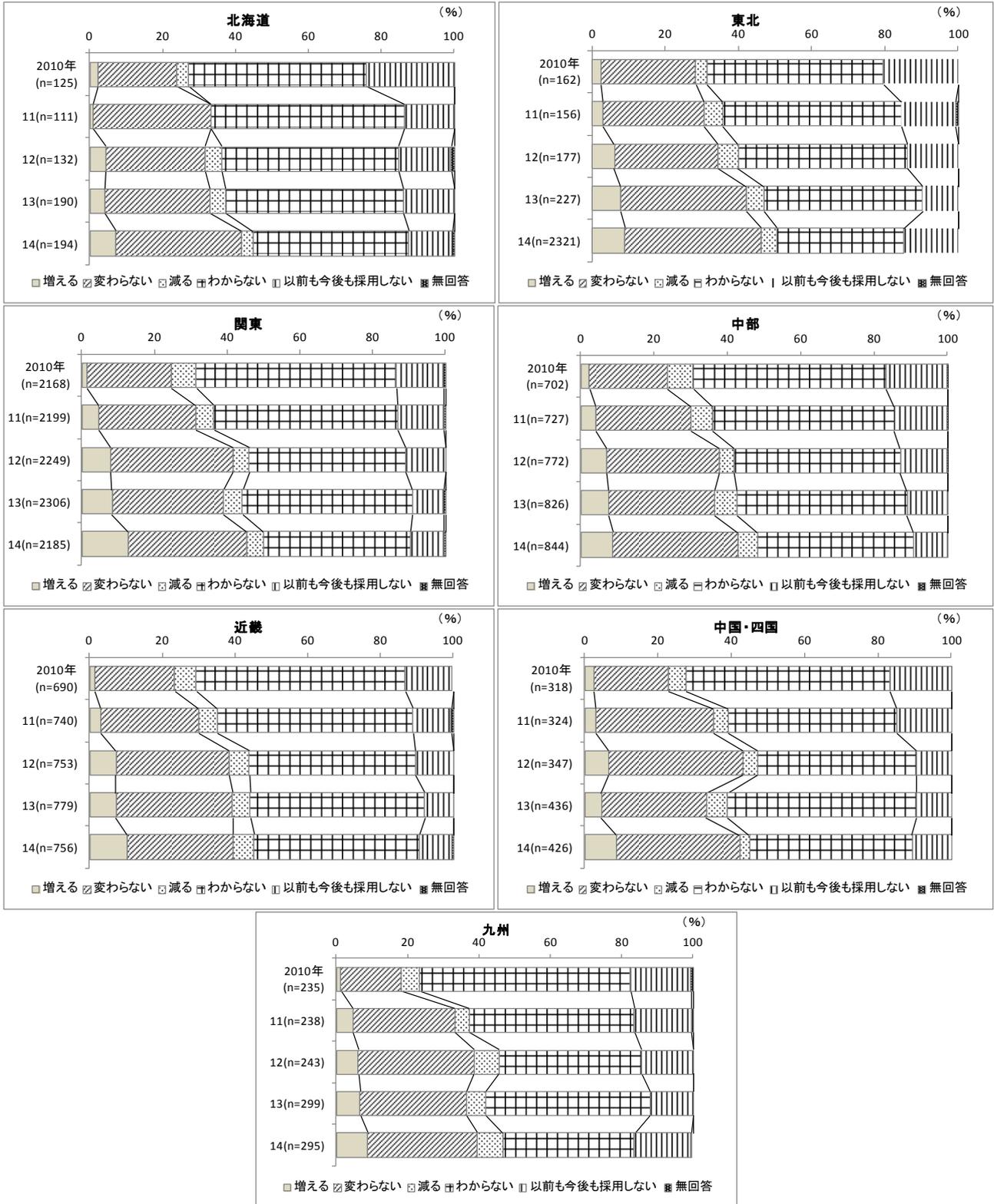
注：2010年には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし
 資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

図表 40 中途採用の見通し（産業別）※主なものを抜粋



注：業種内訳は回答企業数が50社以上のものおよび、特徴的な業種の一部を抜粋
 注2 飲食サービス、医療・福祉は、回答企業数が少ないため、参考データとして参照
 注3：2012年までは「製造業」に「建設業」を含む。2013年以降は独立して集計。
 注4：2010年（2011年卒）には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし
 資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

図表 41 中途採用の見通し（地域別）



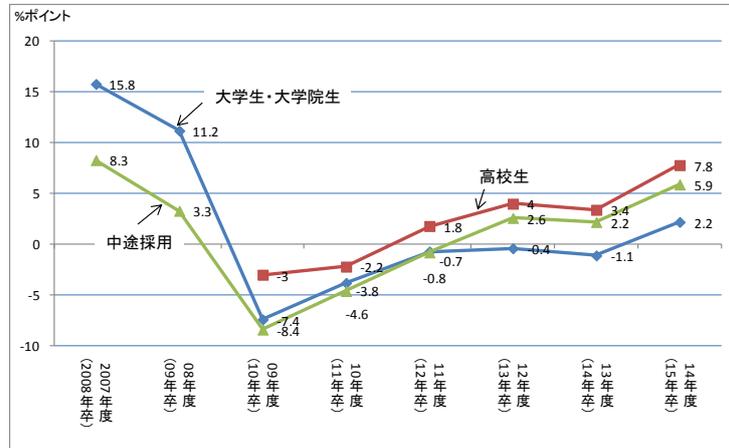
注：2010年（2011年卒）には「以前も今後も採用しない」という回答項目なし。

資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

(採用に関する意向)

採用見通しについて、「増えるー減る」のポイントで比較すると、2008～2009年の金融危機以降、大学生・大学院生の新卒採用のポイントは横ばい又は漸増の状態であるのに対し、高卒採用及び中途採用のポイントは堅調に増加している。

図表 42 採用見通し「増えるー減る」の経年比較



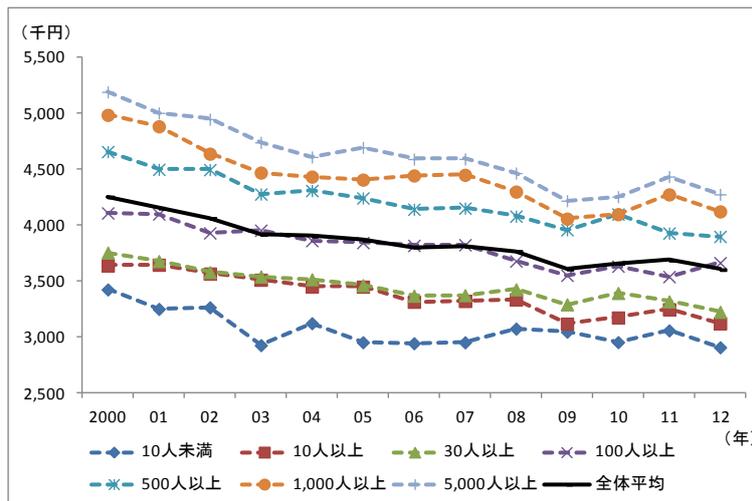
資料：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査」

2 労働条件

(賃金)

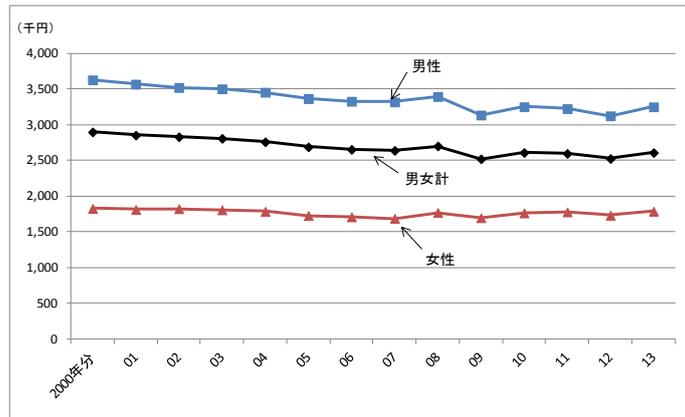
給与所得者の平均給与額は、近年下降状態にある。男女別では、女性よりも男性の給与額の低下がみられる。産業別では、建設業、卸売業・小売業・飲食業、サービス業、農林水産・鉱業等で給与額の低下がみられる。

図表 43 平均給与額（事業所規模別）



注：各年12月31日現在の事業所の従業員数による区分である。
 注2：「1年を通じて勤務した給与所得者」と「1年未満勤続者」の両方を合計したものである。
 注3：各年における1年間の支給総額（給料・手当及び賞与の合計額をいい、給与所得控除前の収入金額である。）で、通勤手当等の非課税分は含まない。なお、役員の賞与には、企業会計上の役員賞与のほか、税法上役員の賞与と認められるものも含まれている。
 注4：給与支給総額を給与所得者数で除したものである。
 資料：国税庁「民間給与実態統計調査」

図表 44 平均給与額（男女別）



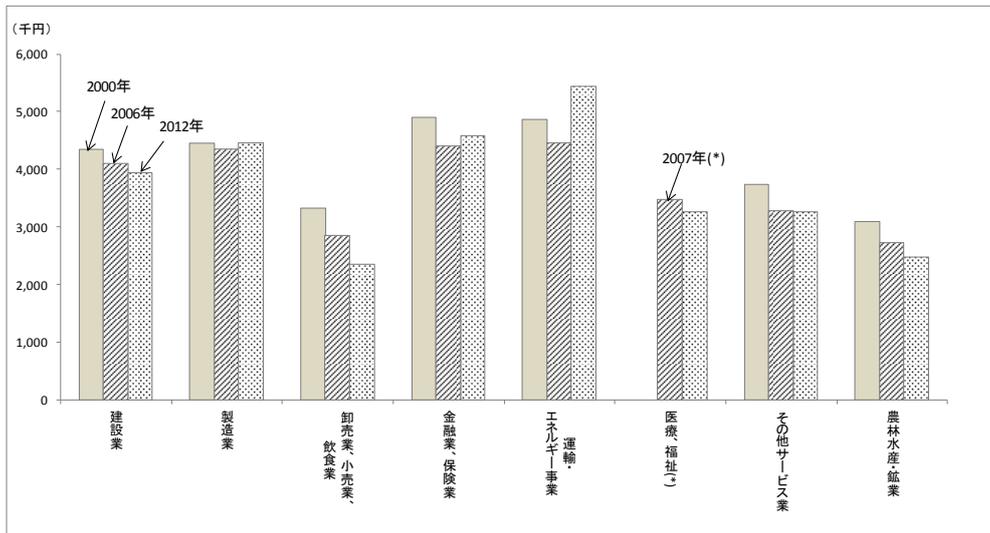
注：「1年を通じて勤務した給与所得者」と「1年未満勤続者」の両方を合計したものである。

注2：各年における1年間の支給総額（給料・手当及び賞与の合計額をいい、給与所得控除前の収入金額である。）で、通勤手当等の非課税分は含まない。なお、役員の賞与には、企業会計上の役員賞与のほか、税法上役員の賞与と認められるものも含まれている。

注3：給与支給総額を給与所得者数で除したものである。

資料：国税庁「民間給与実態統計調査」

図表 45 平均給与額（産業別）



注：「医療・福祉」は平成19年よりその他サービス業から分割して集計。グラフの値は2007年と2012年のもの。

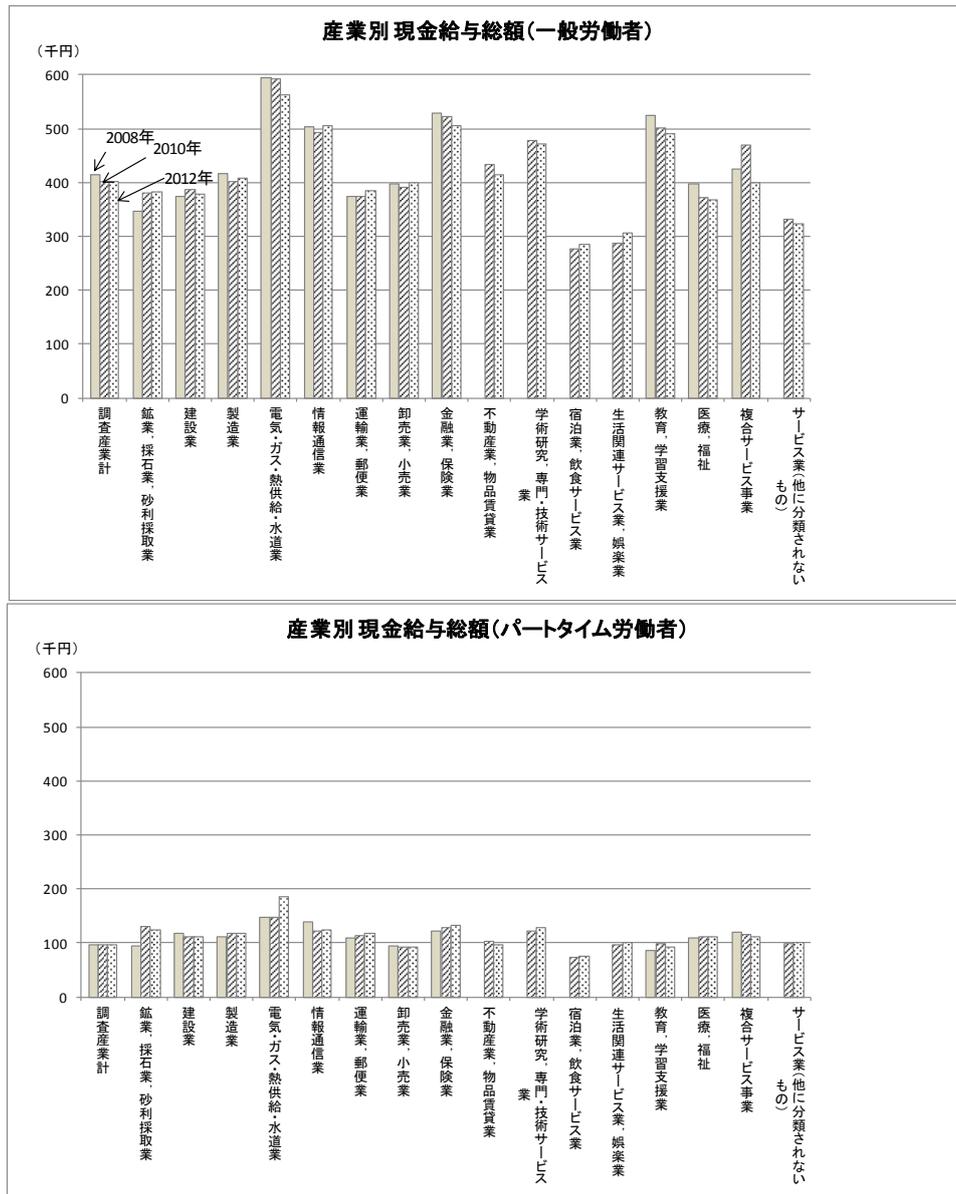
注2：「1年を通じて勤務した給与所得者」と「1年未満勤続者」の両方を合計したものである。

注3：各年における1年間の支給総額（給料・手当及び賞与の合計額をいい、給与所得控除前の収入金額である。）で、通勤手当等の非課税分は含まない。なお、役員の賞与には、企業会計上の役員賞与のほか、税法上役員の賞与と認められるものも含まれている。

注4：給与支給総額を給与所得者数で除したものである。

資料：国税庁「民間給与実態統計調査」

図表 46 平均月間現金給与額（産業別、就業形態別）

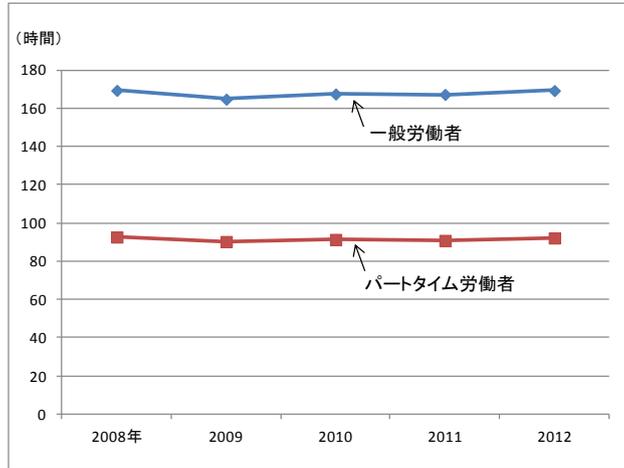


注：産業は、日本標準産業分類の改定(平成 19 年 11 月改定)に伴い、平成 22 年 1 月分速報公表時から同分類に基づき表章している。
資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(労働時間)

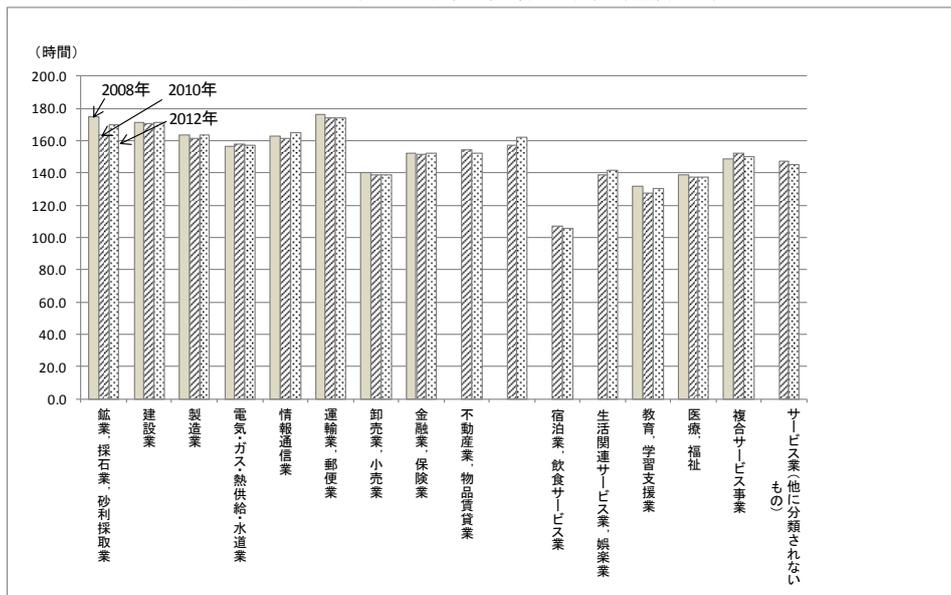
労働時間については2008年以降大きな変化はみられない。

図表 47 平均月間実労働時間（就業形態別）



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

図表 48 平均月間実労働時間（産業別）



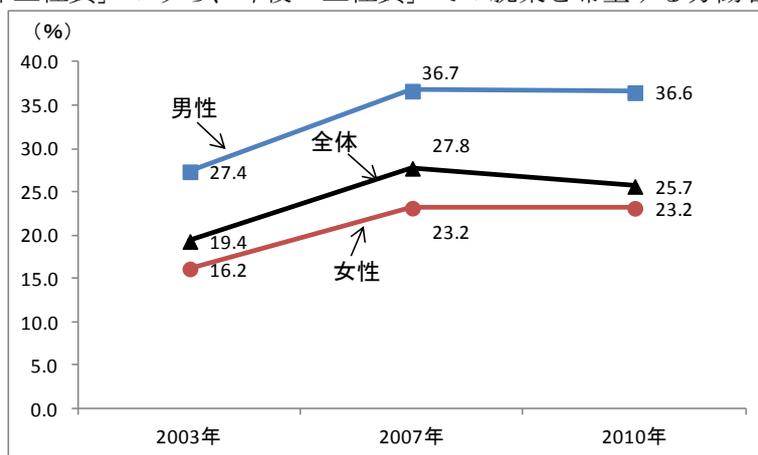
注：日本標準産業分類の改定(平成19年11月改定)に伴い、平成22年1月分速報公表時から同分類に基づき表章している。
資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

V. 就業者の意識

(希望する就業形態)

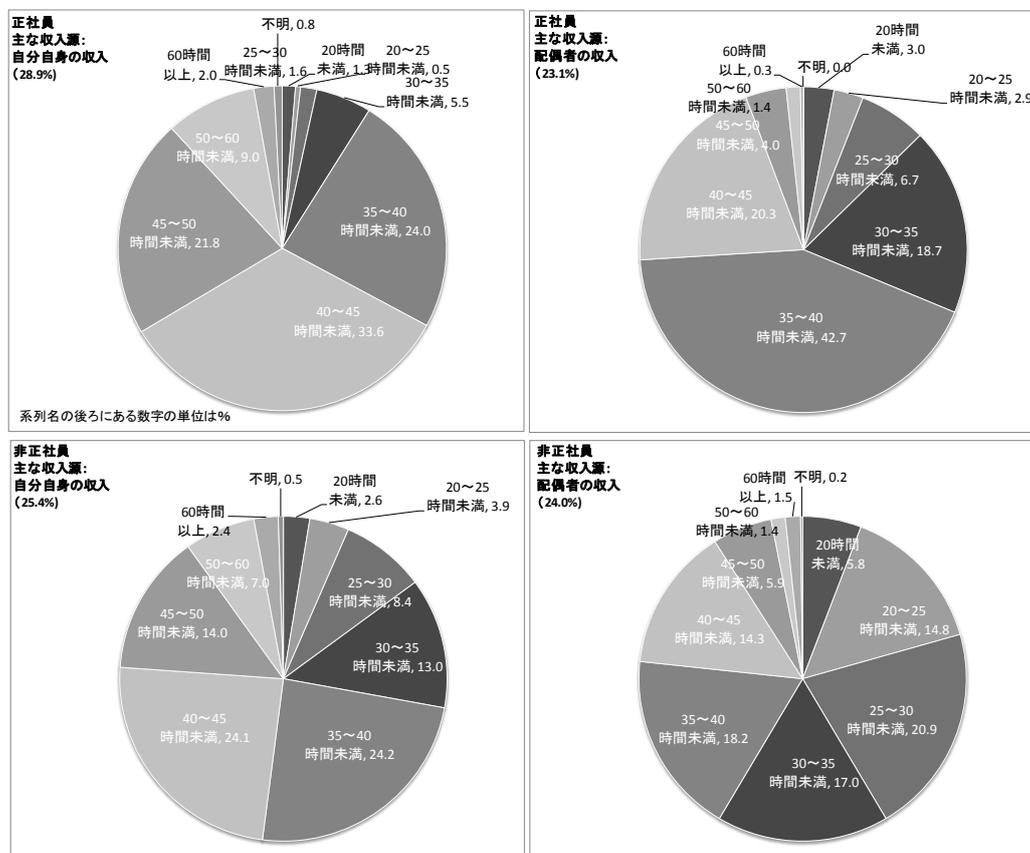
現在が非正社員の中で、今後正社員での就業を希望する労働者の割合は、2010年では男性が36.6%、女性が23.2%となっている。希望する労働時間は雇用形態や世帯の主な収入源によって異なる。

図表 49 現在「非正社員」のうち、今後「正社員」での就業を希望する労働者の割合（男女別）



厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

図表 50 希望する1週間の実労働時間数（雇用形態別、世帯の主な収入源別）



注：グラフ左上の括弧内の数字（%）は、現在の実労働時間数を変更したい（「増やしたい」又は「減らしたい」と考えている労働者の割合である。

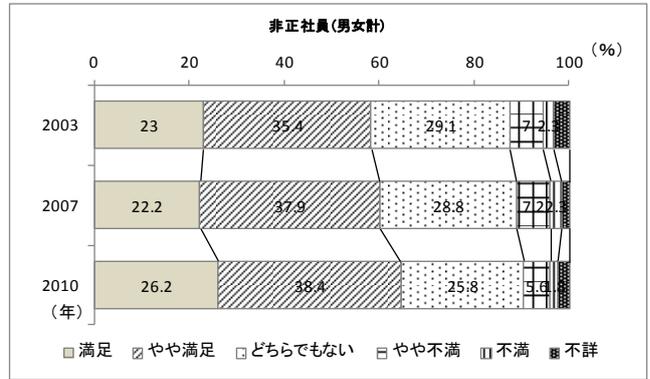
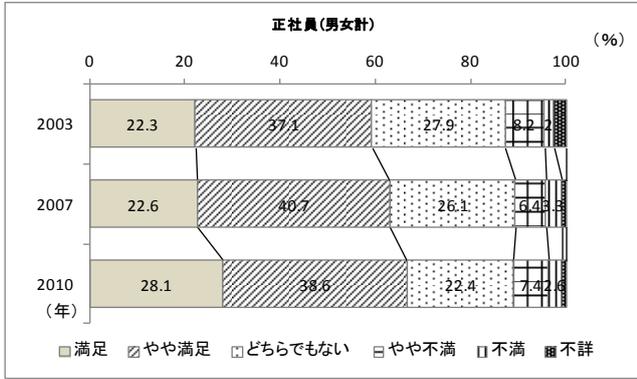
資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

(満足度)

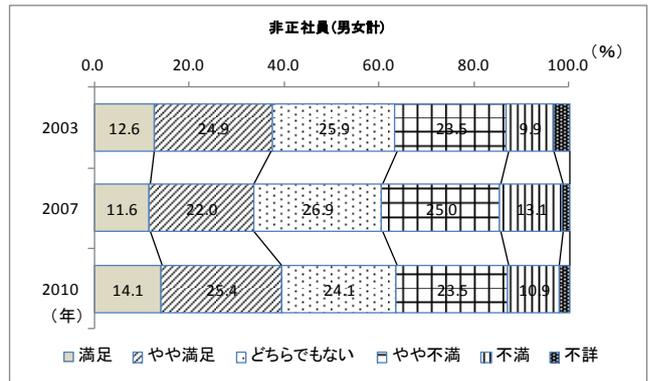
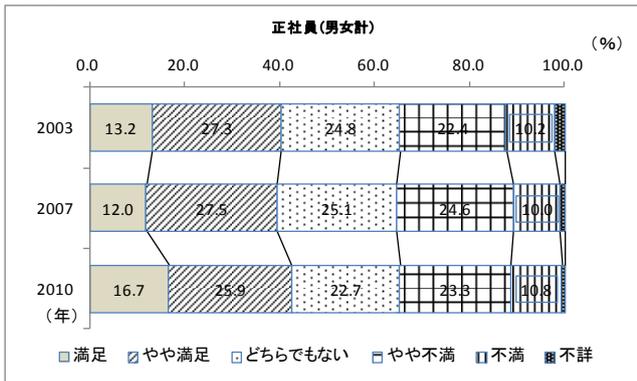
仕事に関する満足度をみると、人事評価・処遇のあり方や教育訓練・能力開発のあり方で満足度が低めであり、特に非正社員における教育訓練・能力開発のあり方への満足度が低い。

図表 51 満足度（雇用形態別）

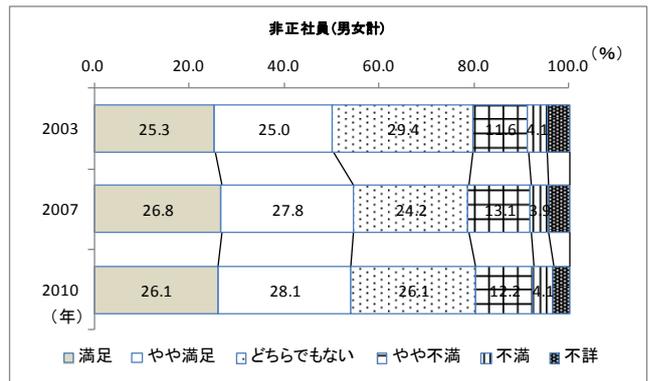
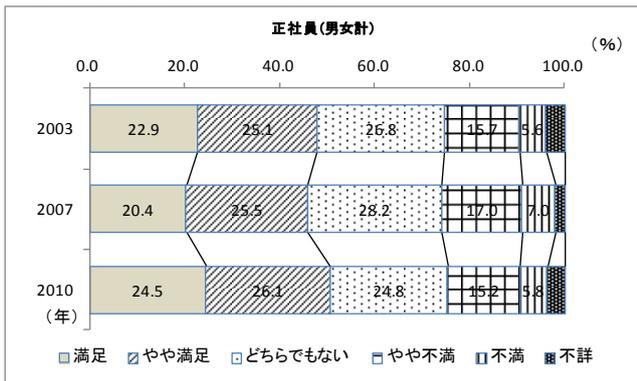
<仕事内容>



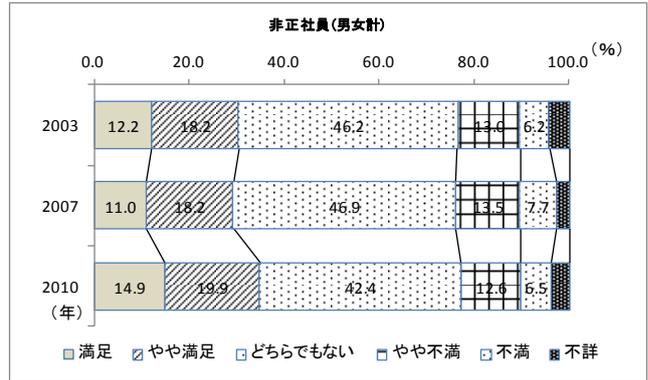
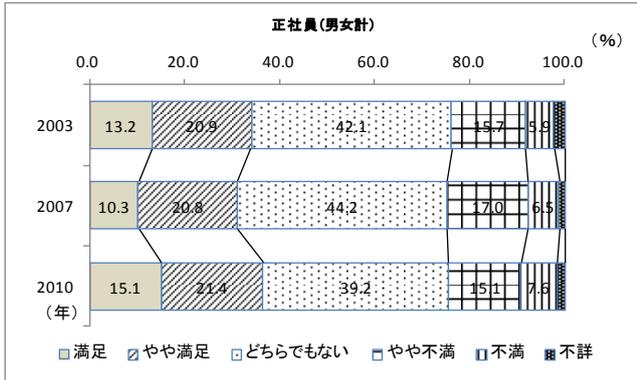
<賃金>



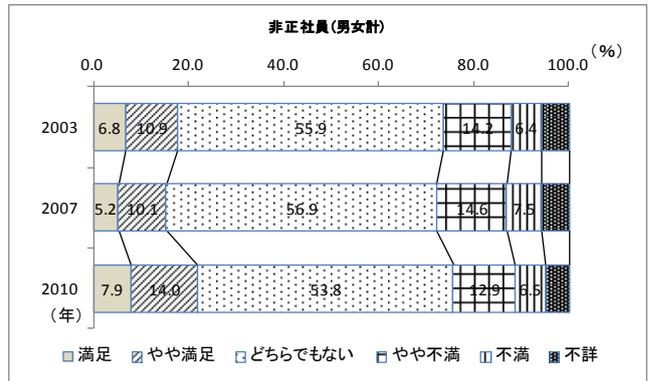
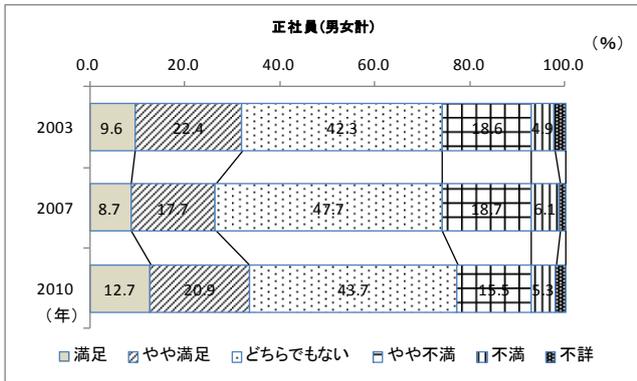
<労働時間・休日等の労働条件>



<人事評価・処遇のあり方>



<教育訓練・能力開発のあり方>



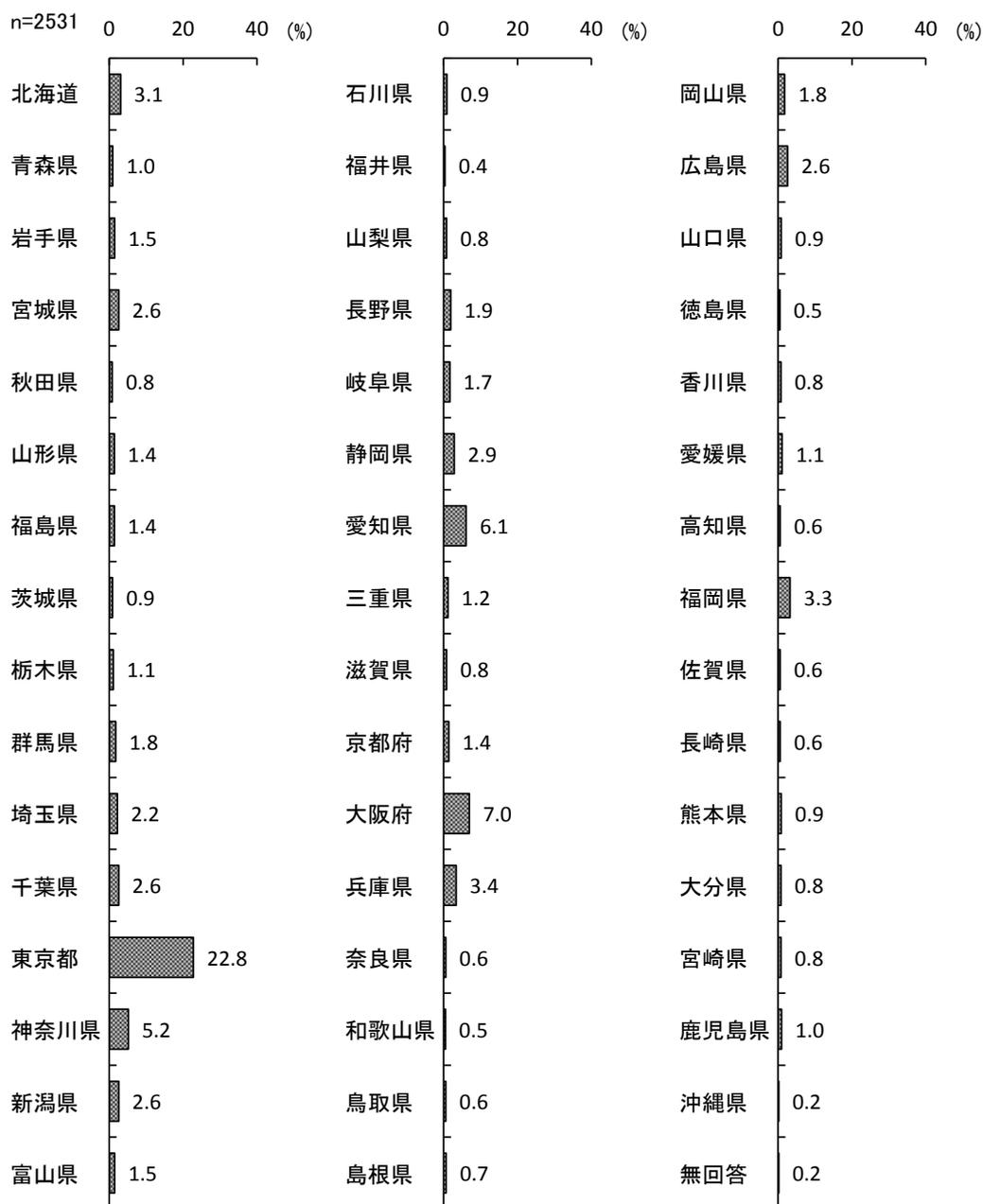
資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

第4章 企業アンケート調査結果

I. 対象企業の概要

1 本社所在地

問1 本社所在地(都道府県名)をお答えください。

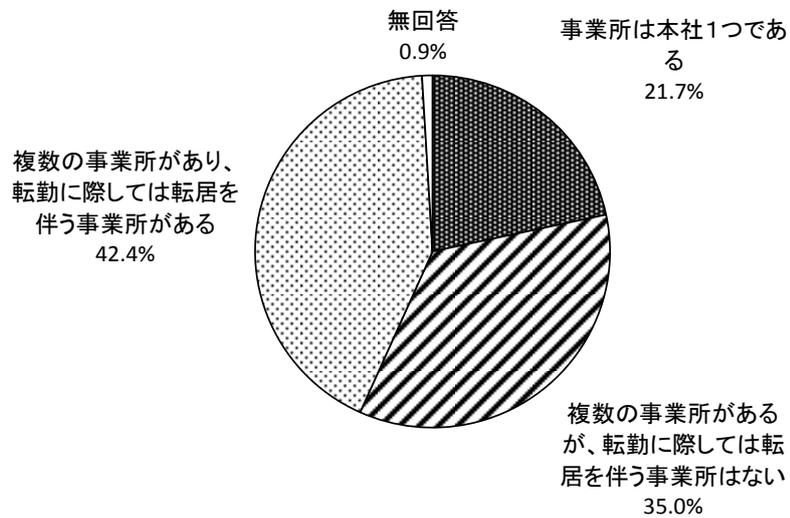


本社所在地は「東京都」が22.8%、「大阪府」が7.0%、「愛知県」が6.1%となっている。

2 本社以外に転勤を伴う事業所の有無

問2 貴社は、本社以外に転勤を伴う事業所を有していますか。(○は1つ)

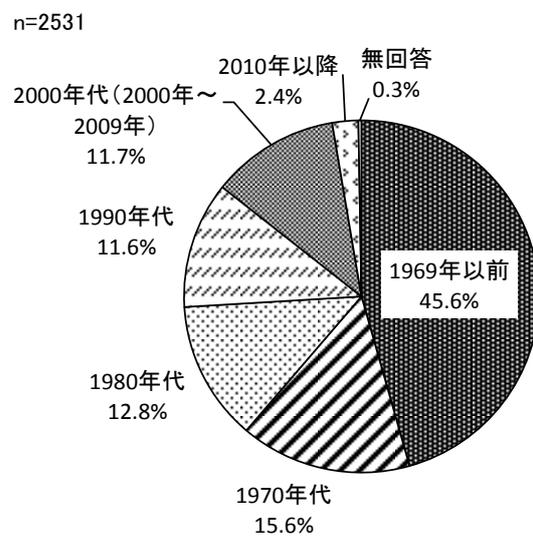
n=2531



本社以外に転勤を伴う事業所の有無については、「事業所は本社1つである」が21.7%、「複数の事業所があるが、転勤に際しては転居を伴う事業所はない」が35.0%、「複数の事業所があり、転勤に際しては転居を伴う事業所がある」が42.4%となっている。

3 設立年

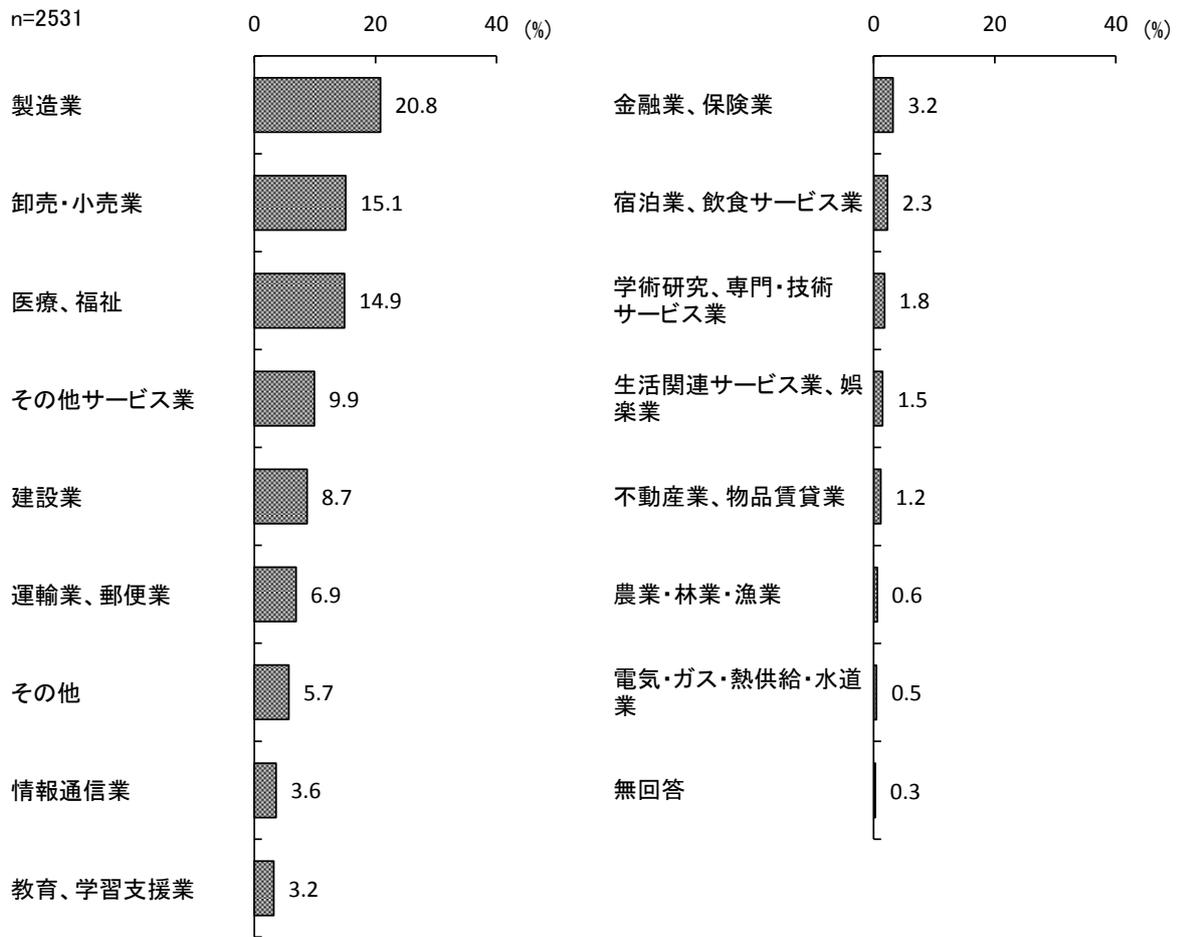
問3 設立年をお選びください。(○は1つ)



設立年は「1969年以前」が45.6%と最も多く、以下「1970年代」が15.6%、「1980年代」が12.8%、「2000年代(2000年~2009年)」が11.7%、「1990年代」が11.6%となっている。

4 業種

問4 業種をお選びください。(○は1つ)



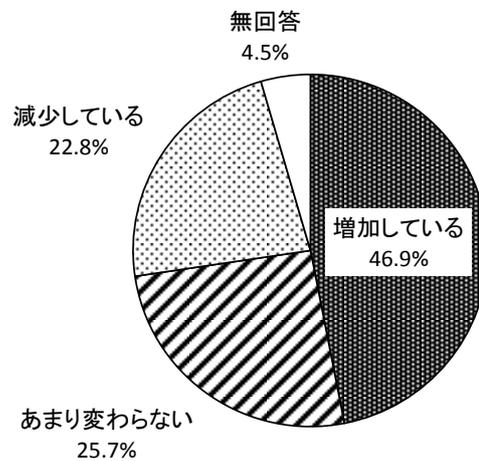
業種は「製造業」が20.8%と最も多く、以下「卸売・小売業」が15.1%、「医療、福祉」が14.9%となっている。

5 経営・事業展開の動向

問5 貴社における経営・事業展開の動向は、次のそれぞれについて、いずれにあてはまりますか。(a～eのそれぞれについて、あてはまるもの1つに○)

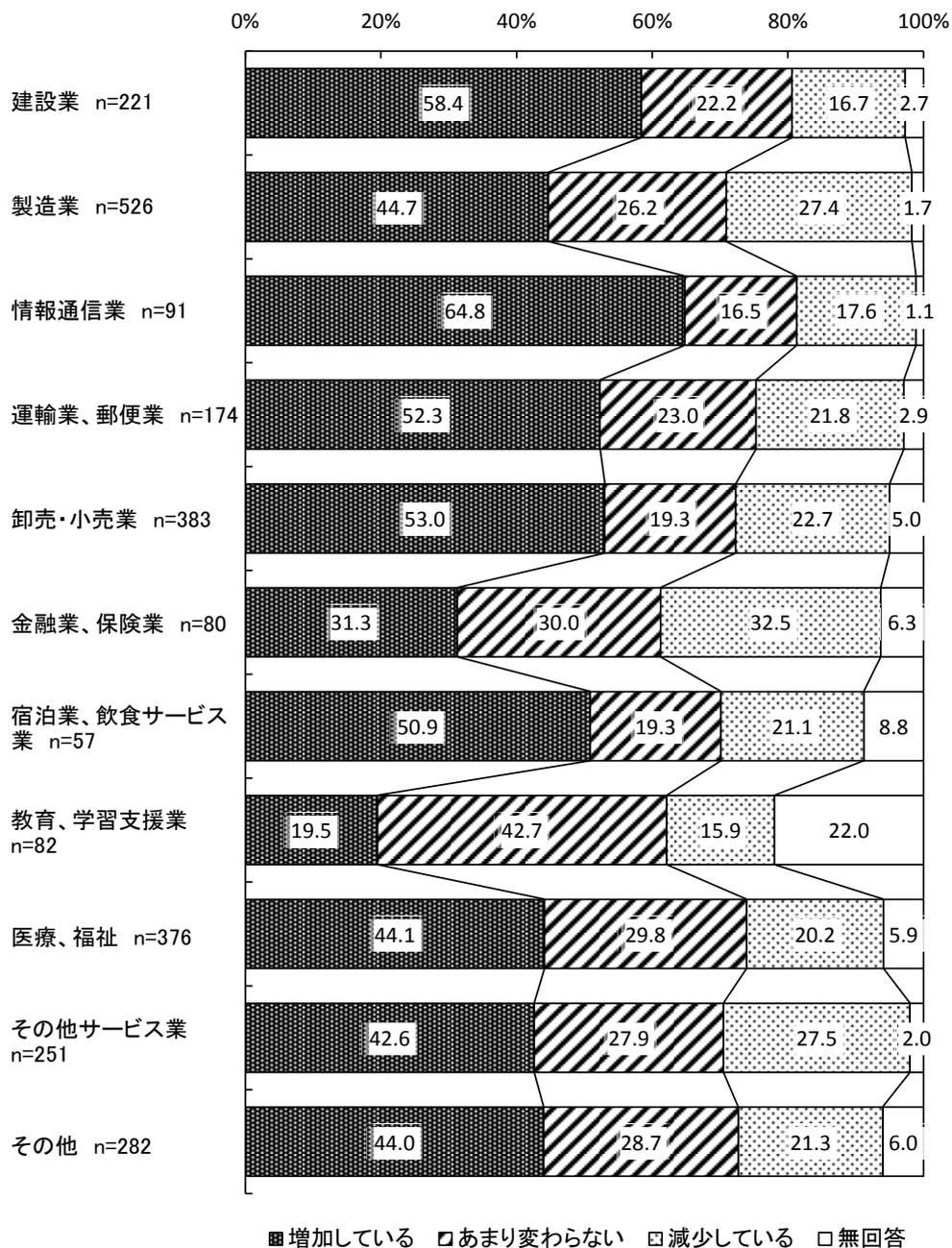
a 3年前と比べた売上高の増減

n=2531



3年前と比べた売上高の増減は、「増加している」が46.9%、「あまり変わらない」が25.7%、「減少している」が22.8%となっている。

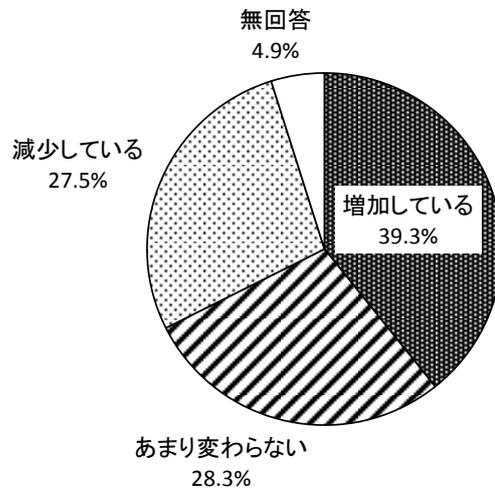
a 3年前と比べた売上高の増減(×業種別)



3年前と比べた売上高の増減を業種別にみると、「増加している」は情報通信業で64.8%、建設業で58.4%となっている。

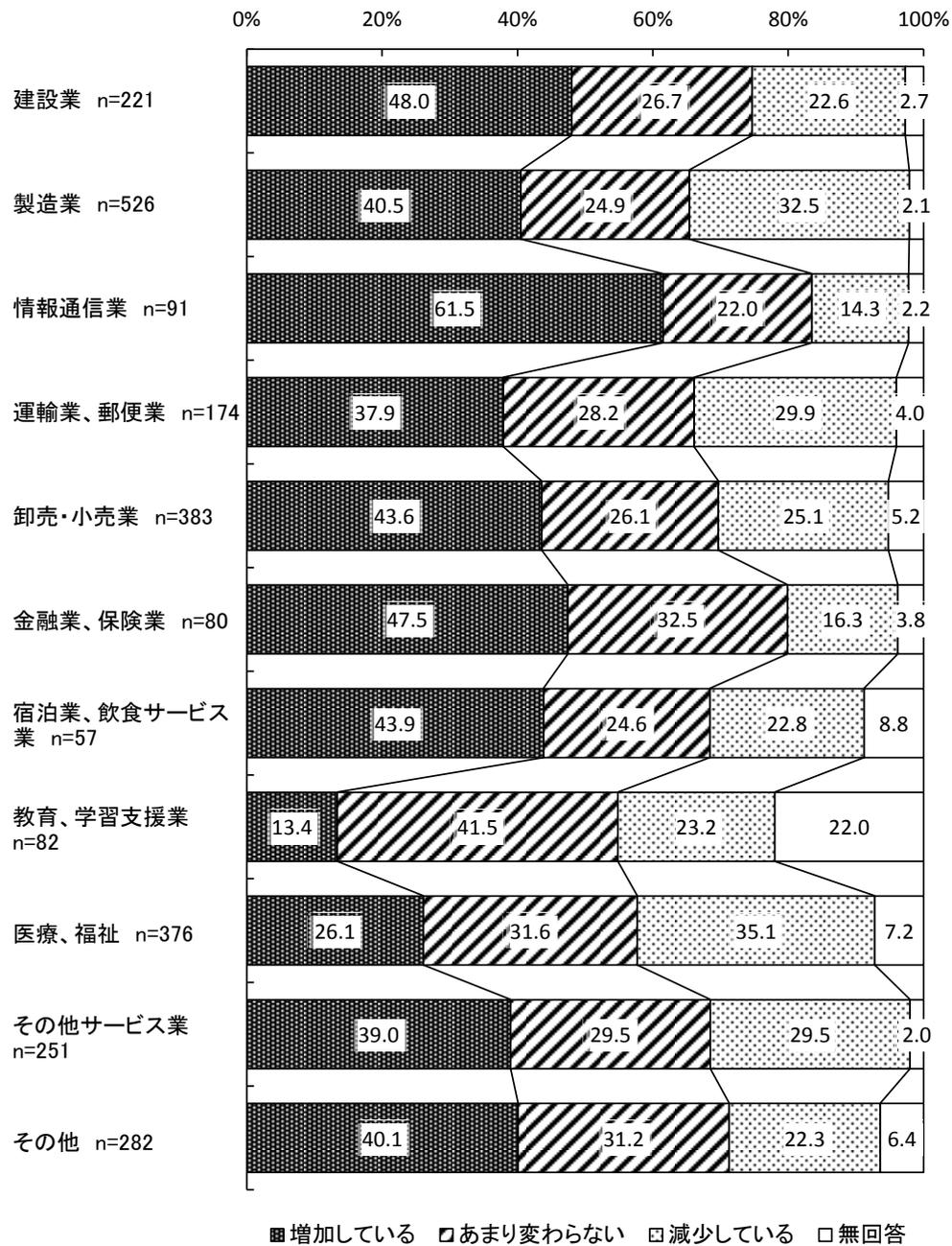
b 3年前と比べた経常利益の増減

n=2531



3年前と比べた経常利益の増減は、「増加している」が39.3%、「あまり変わらない」が28.3%、「減少している」が27.5%となっている。

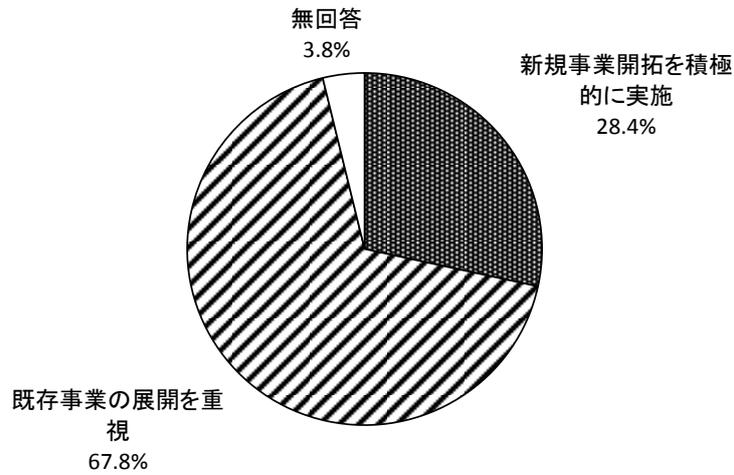
b 3年前と比べた経常利益の増減(×業種別)



3年前と比べた経常利益の増減を業種別にみると、「増加している」が情報通信業で61.5%、建設業で48.0%、「金融業、保険業」で47.5%となっている。

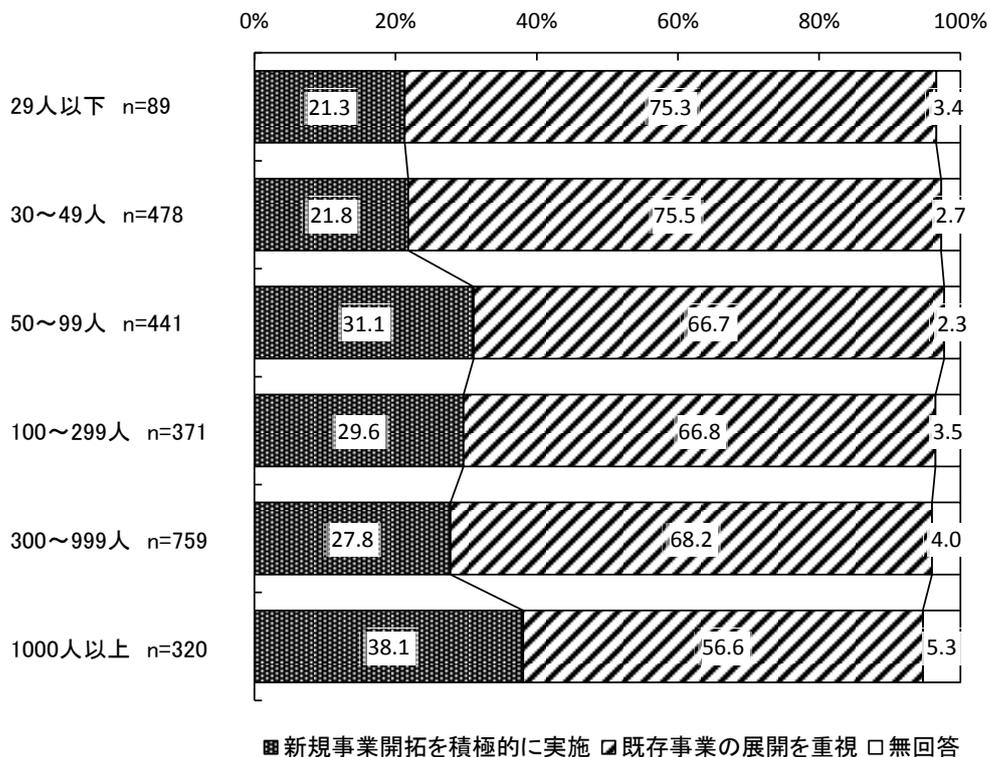
c 新規事業の開拓状況

n=2531



新規事業の開拓状況については、「新規事業開拓を積極的に実施」が28.4%、「既存事業の展開を重視」が67.8%となっている。

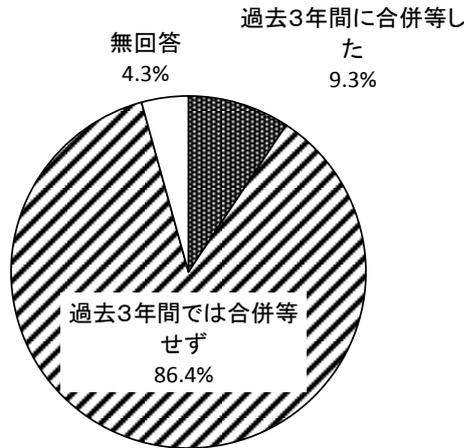
c 新規事業の開拓状況(×従業員規模別)



新規事業の開拓状況を従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「既存事業の展開を重視」が半数を超えているが、1000人以上では「新規事業開拓を積極的に実施」が38.1%と他の従業員規模よりも割合が高くなっている。

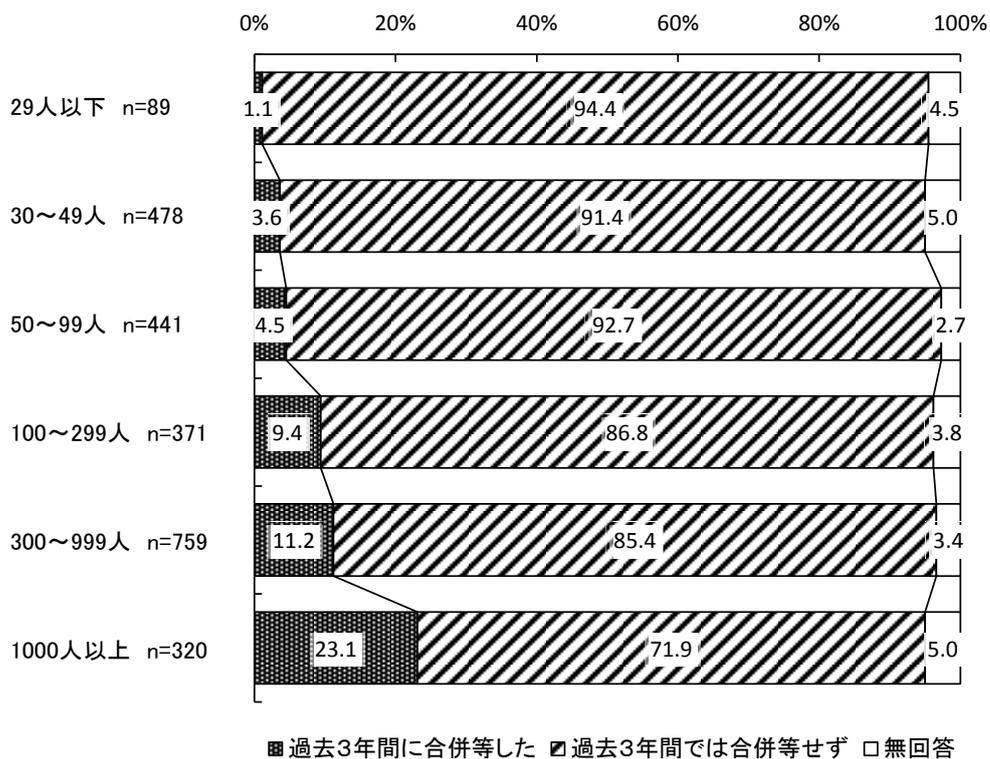
d 合併等による企業規模拡大

n=2531



合併等による企業規模拡大については、「過去3年間に合併等した」が9.3%、「過去3年間では合併等せず」が86.4%となっている。

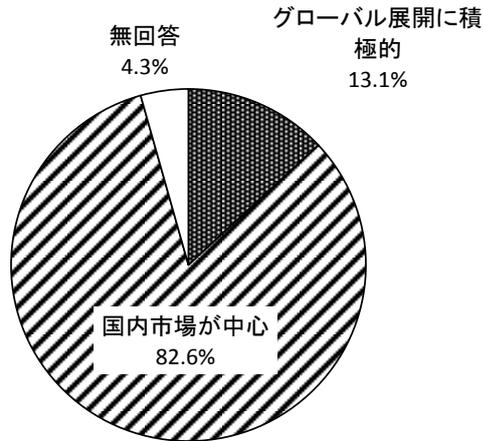
d 合併等による企業規模拡大(×従業員規模別)



合併等による企業規模拡大を従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「過去3年間では合併等せず」が7割以上となっているが、1,000人以上では「過去3年間に合併等した」が23.1%と他の従業員規模よりも割合が高くなっている。

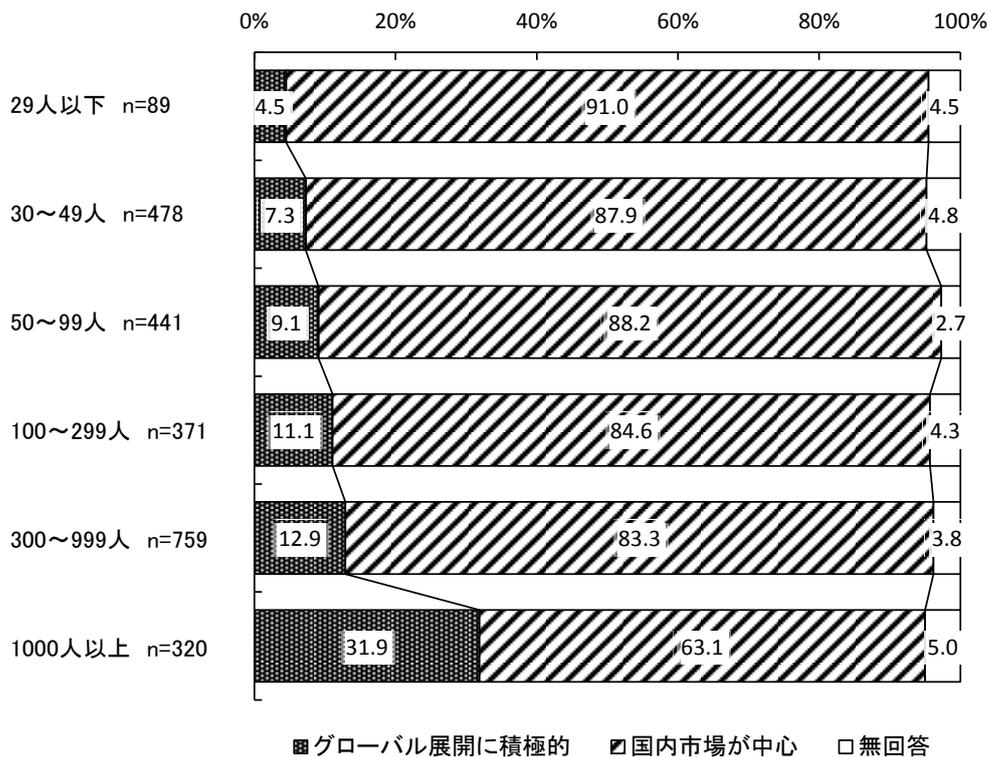
e グローバル展開の状況

n=2531



グローバル展開の状況は、「グローバル展開に積極的」が13.1%、「国内市場が中心」が82.6%となっている。

e グローバル展開の状況(×従業員規模別)

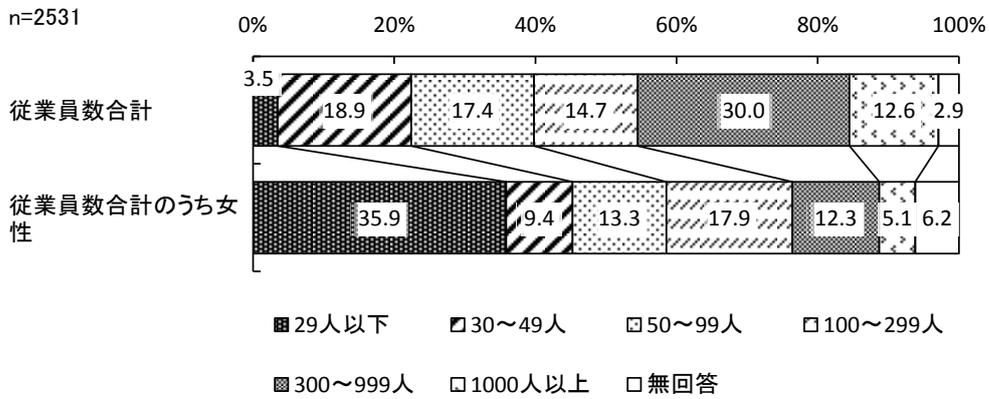


グローバル展開の状況を従業員規模別にみると、1,000人以上で「グローバル展開に積極的」が31.9%と他の従業員規模よりも割合が高くなっている。

6 従業員数

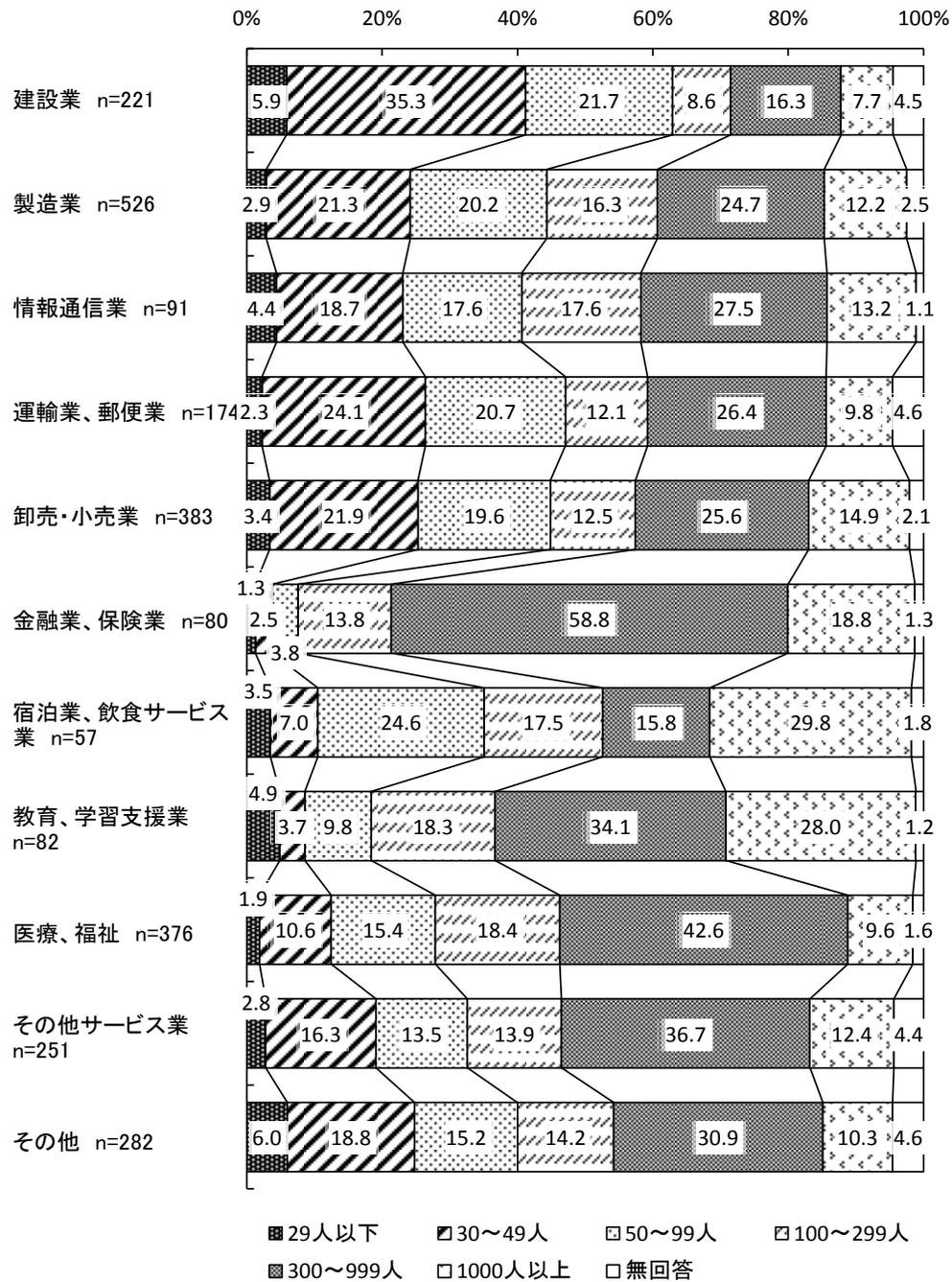
問6 貴社の従業員数をご回答ください。(概数で結構です。派遣社員は非正社員数には含みません。)

従業員数



従業員数合計は「300～999人」が30.0%と最も多く、以下「30～49人」が18.9%となっている。そのうち女性は「29人以下」が35.9%と最も多く、以下「100～299人」が17.9%となっている。

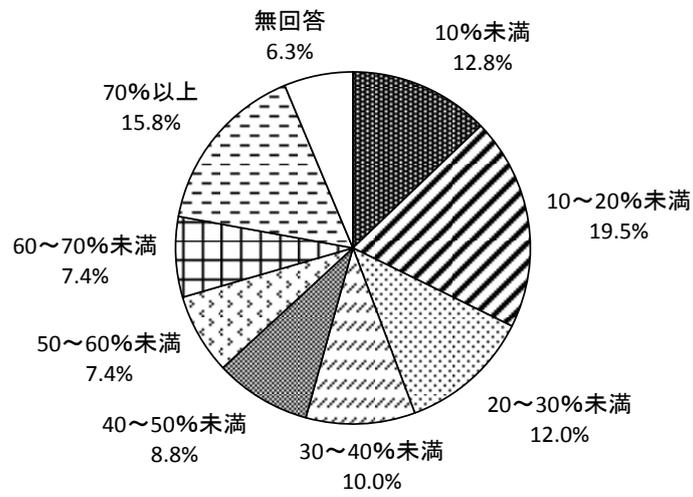
従業員数(×業種別)



従業員数合計を業種別にみると、金融業、保険業で「300~999人」が58.8%となっている。

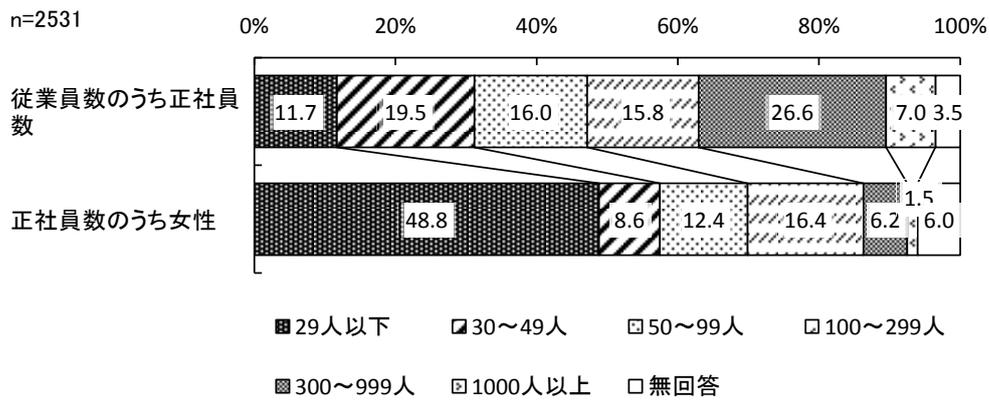
従業員に占める女性割合の分布

n=2531



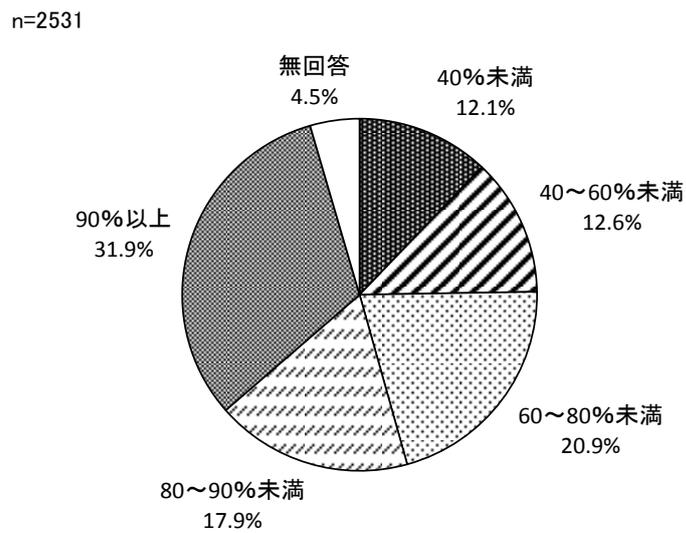
従業員に占める女性割合の分布は「10~20%未満」が19.5%と最も多く、次いで「70%以上」が15.8%となっている。

従業員数のうち正社員数



従業員数のうち正社員数は「300～999人」が26.6%と最も多く、以下「30～49人」が19.5%となっている。そのうち女性は「29人以下」が48.8%と最も多く、以下「100～299人」が16.4%となっている。

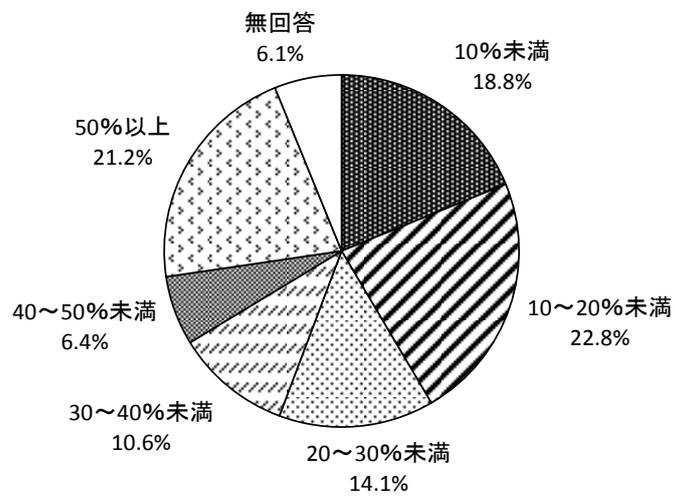
従業員数に占める正社員割合の分布



従業員数に占める正社員割合の分布は「90%以上」が31.9%と約1/3を占める。

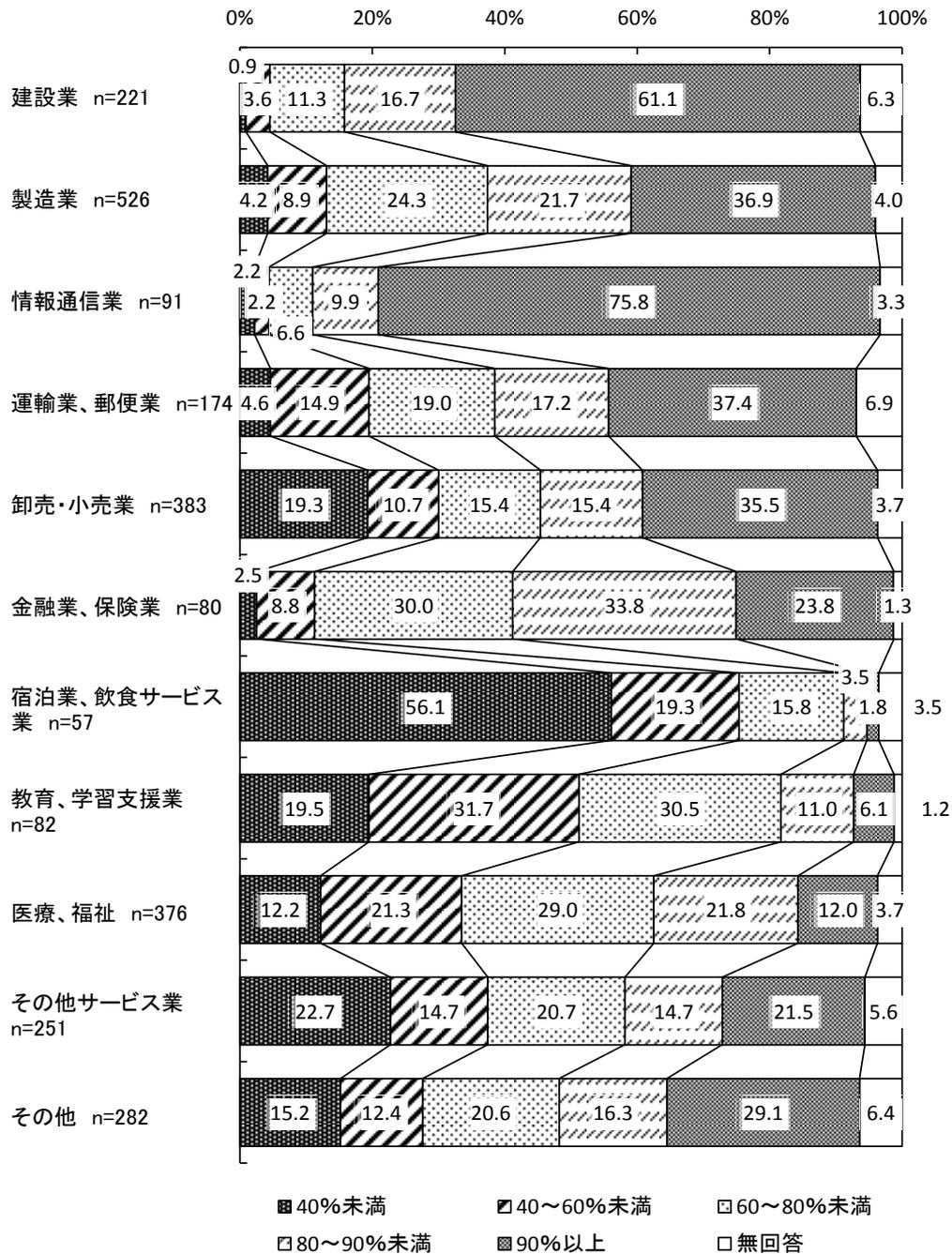
正社員に占める女性割合の分布

n=2531



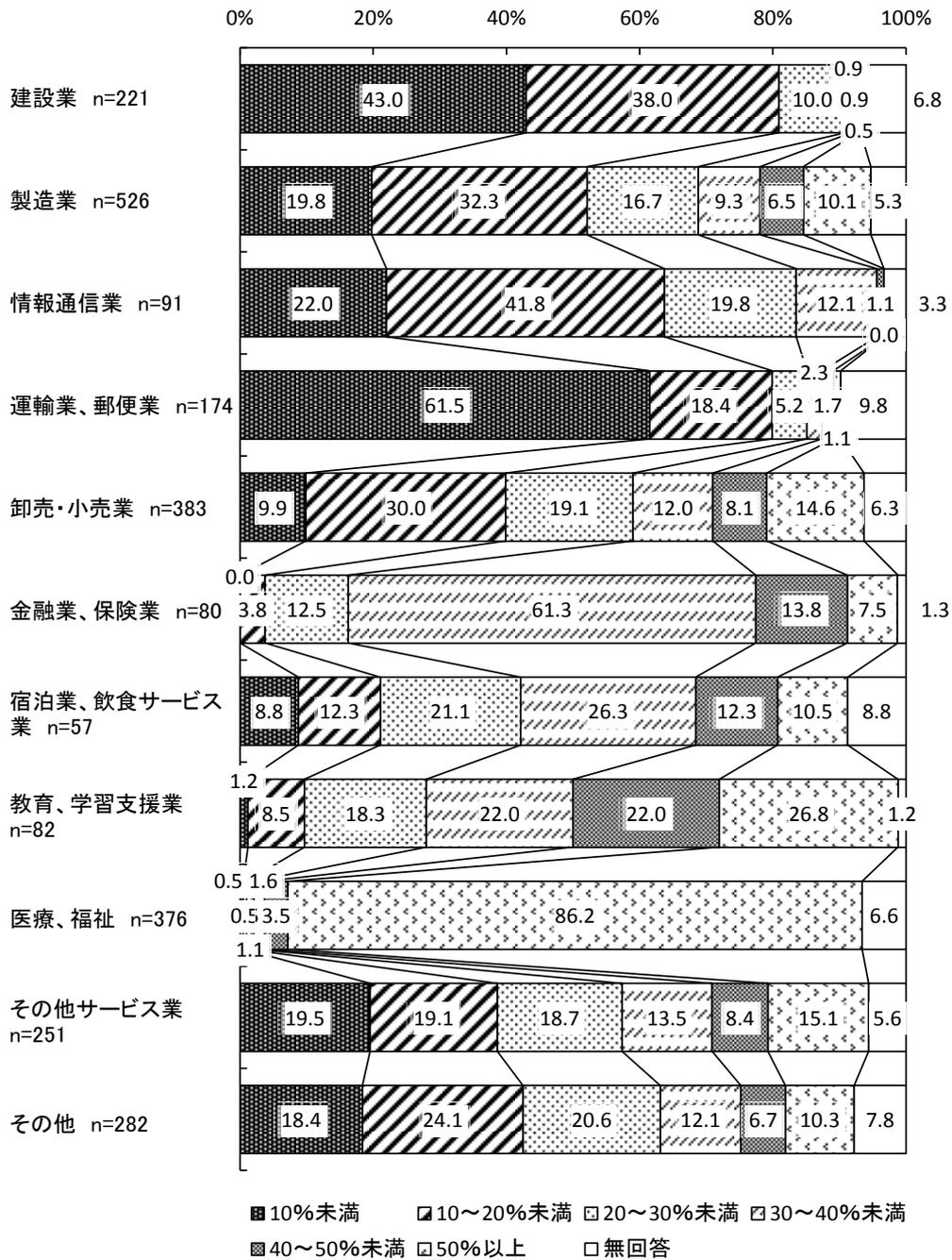
正社員に占める女性割合の分布は「10~20%未満」が22.8%と最も多く、次いで「50%以上」が21.2%となっている。

従業員数に占める正社員割合の分布(×業種別)



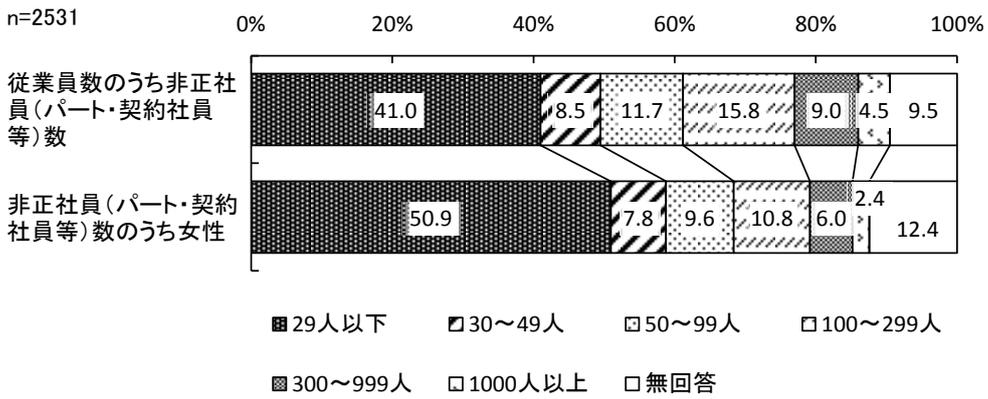
従業員数に占める正社員割合の分布を業種別にみると、「90%以上」が情報通信業で 75.8%、建設業で 61.1%となっている。

正社員に占める女性割合の分布(×業種別)



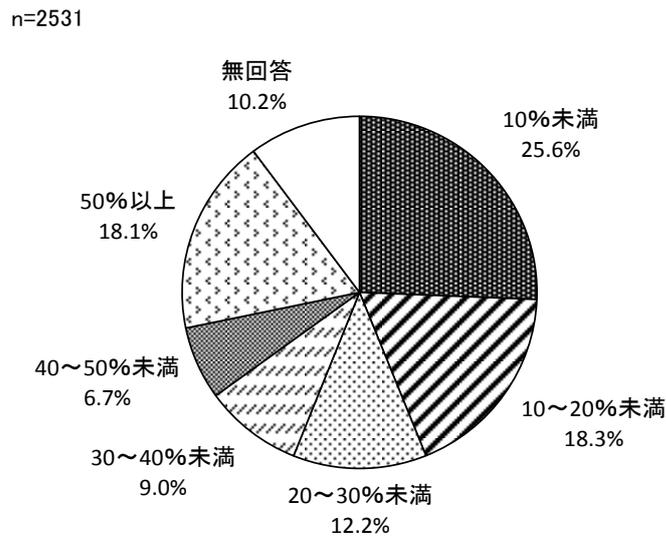
正社員に占める女性割合の分布を業種別にみると、医療、福祉で「50%以上」が86.2%、運輸業、郵便業で「10%未満」が61.5%となっている。

従業員数のうち非正社員数



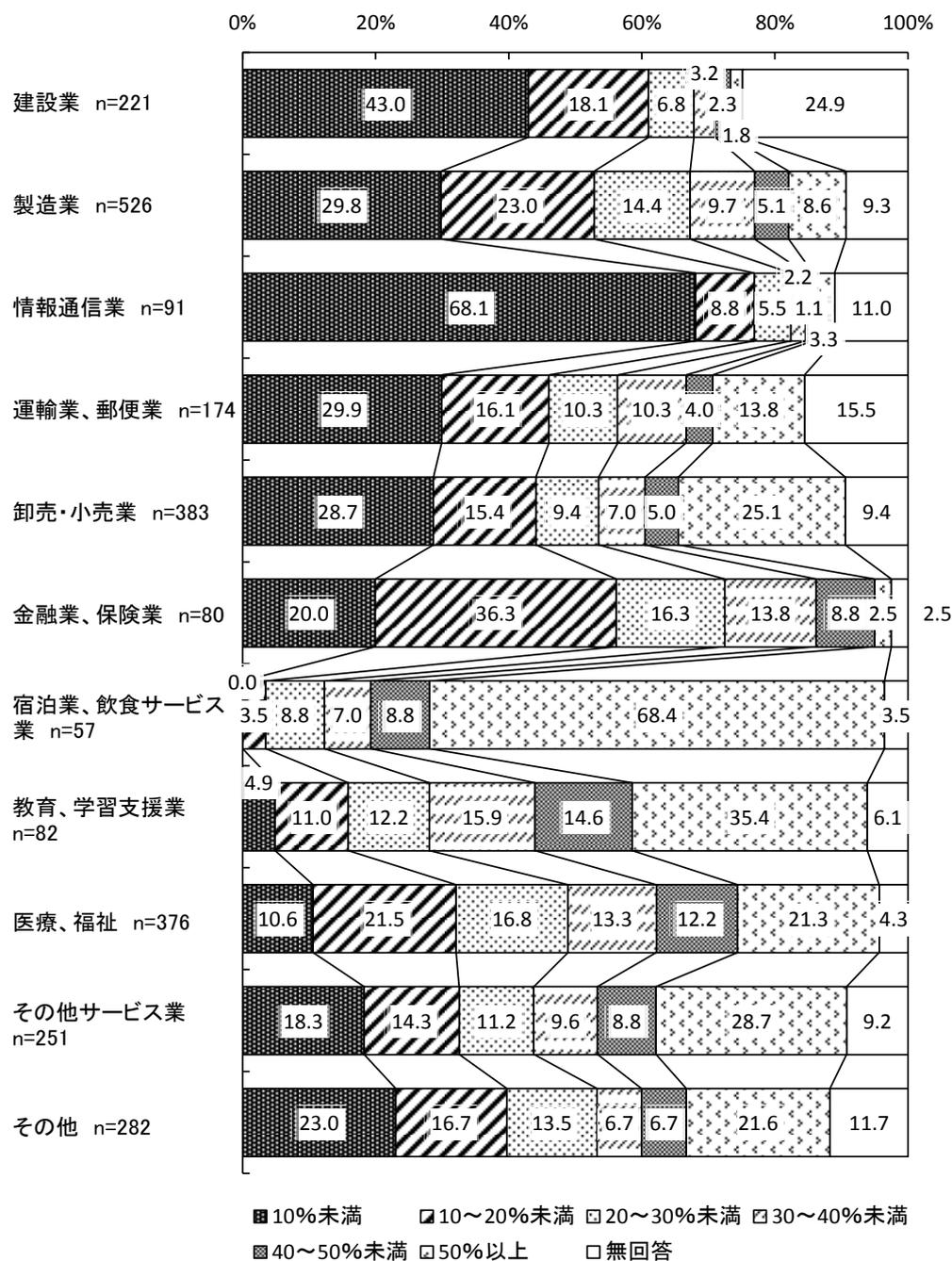
従業員数のうち非正社員数は「29人以下」が41.0%と最も多く、以下「100~299人」が15.8%となっている。そのうち女性は「29人以下」が50.9%と最も多く、以下「100~299人」が10.8%となっている。

従業員数に占める非正社員割合の分布



従業員数に占める非正社員割合の分布は「10%未満」が25.6%と最も多く、次いで「10~20%未満」が18.3%、「50%以上」が18.1%となっている。

従業員数に占める非正社員割合の分布(×業種別)

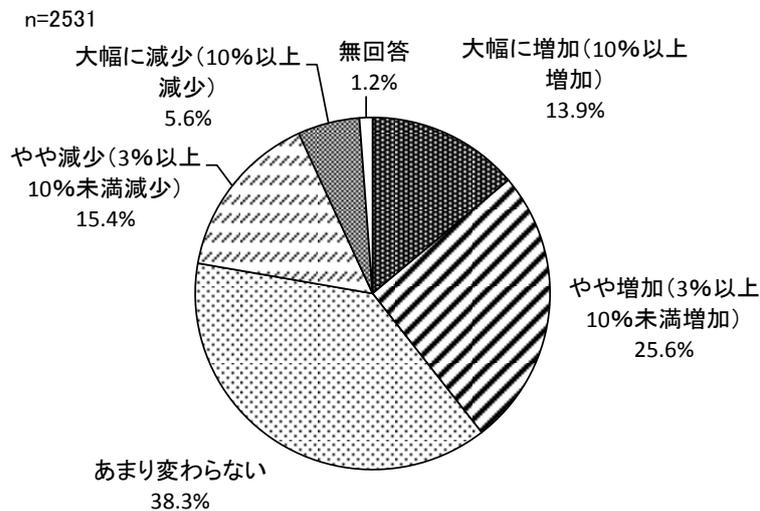


従業員数に占める非正社員割合の分布を業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業で「50%以上」が68.4%、情報通信業で「10%未満」が68.1%となっている。

7 従業員数の増減状況

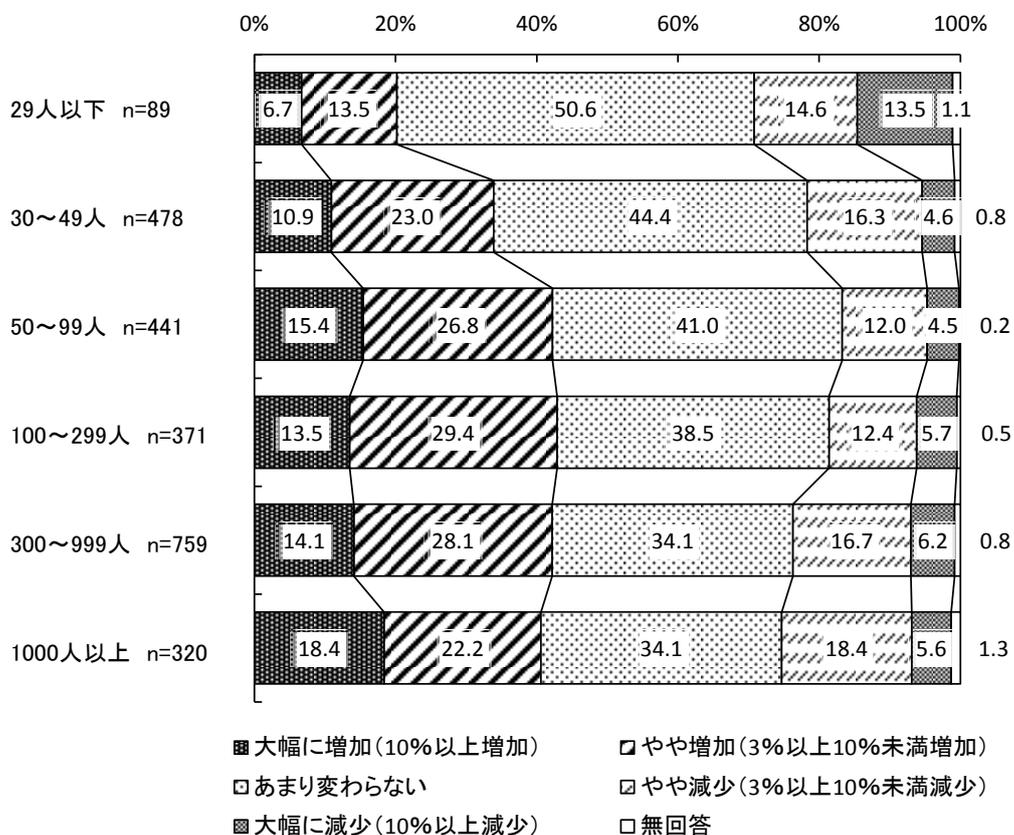
問7 3年前(2011年4月1日時点)と比較して、従業員数の増減状況をご回答ください。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

正社員数の増減状況

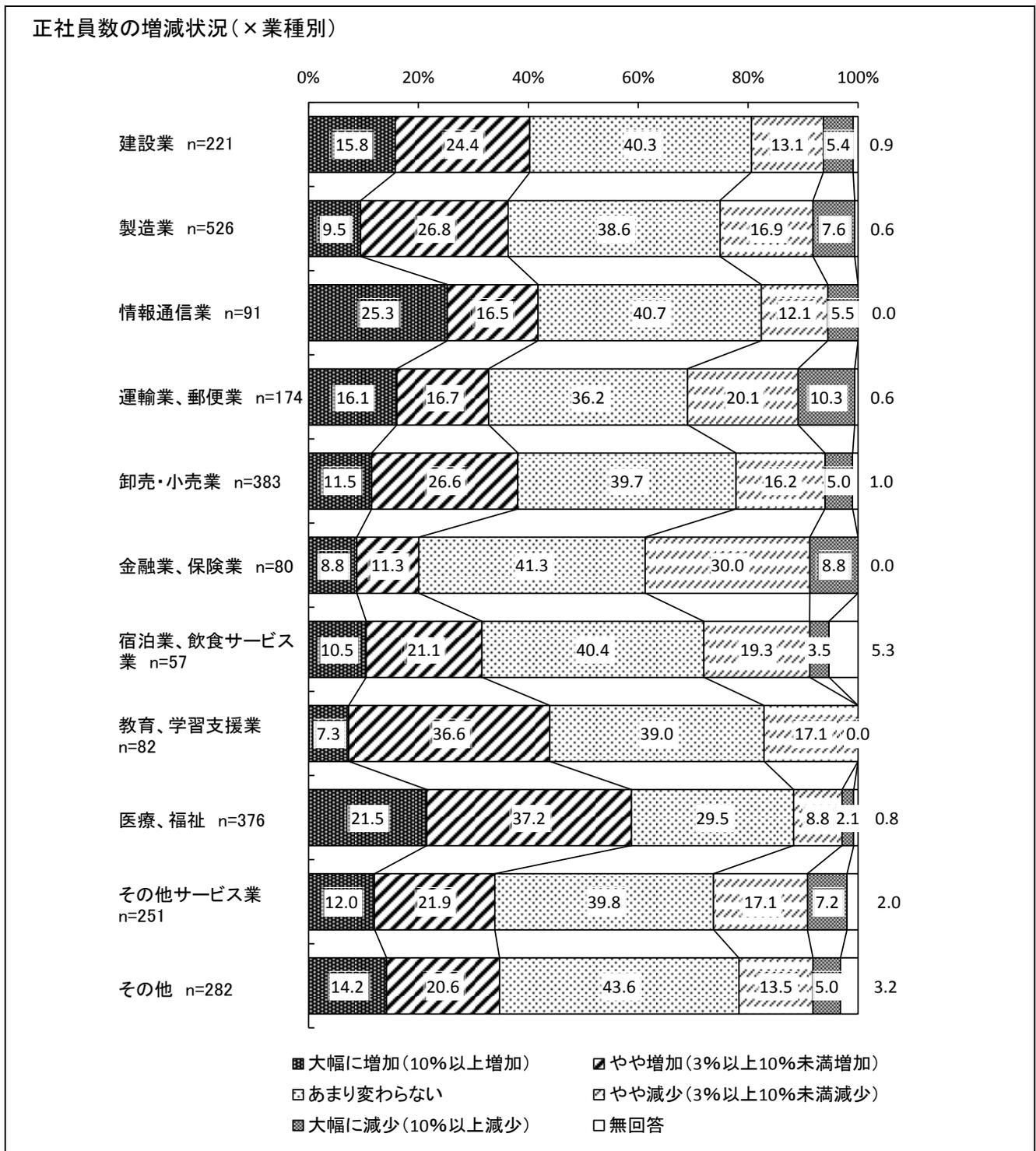


正社員数の増減状況は「あまり変わらない」が38.3%と最も多く、以下「やや増加(3%以上10%未満増加)」が25.6%、「やや減少(3%以上10%未満減少)」が15.4%となっている。

正社員数の増減状況(×従業員規模別)

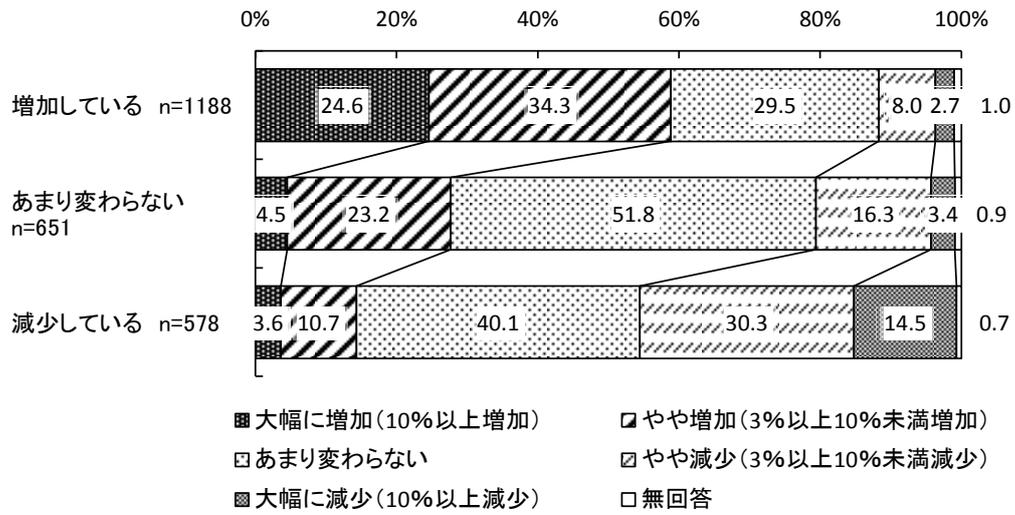


正社員数の増減状況を従業員規模別にみると、いずれの業種においても「あまり変わらない」が最も多いが、50人以上の企業では「大幅に増加」と「やや増加」を合わせた割合が「あまり変わらない」よりも高い。



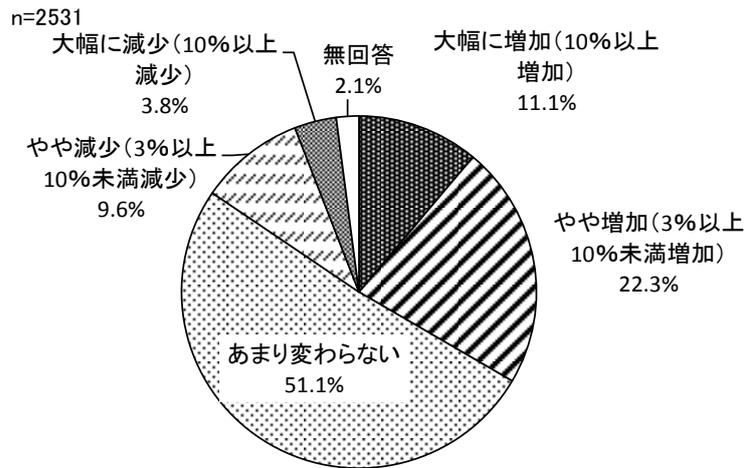
正社員数の増減状況を業種別にみると、「やや増加 (3%以上 10%未満増加)」が医療、福祉で 37.2%、教育、学習支援業で 36.6%となっている。

正社員数の増減状況(×3年前と比べた売上高の増減別)



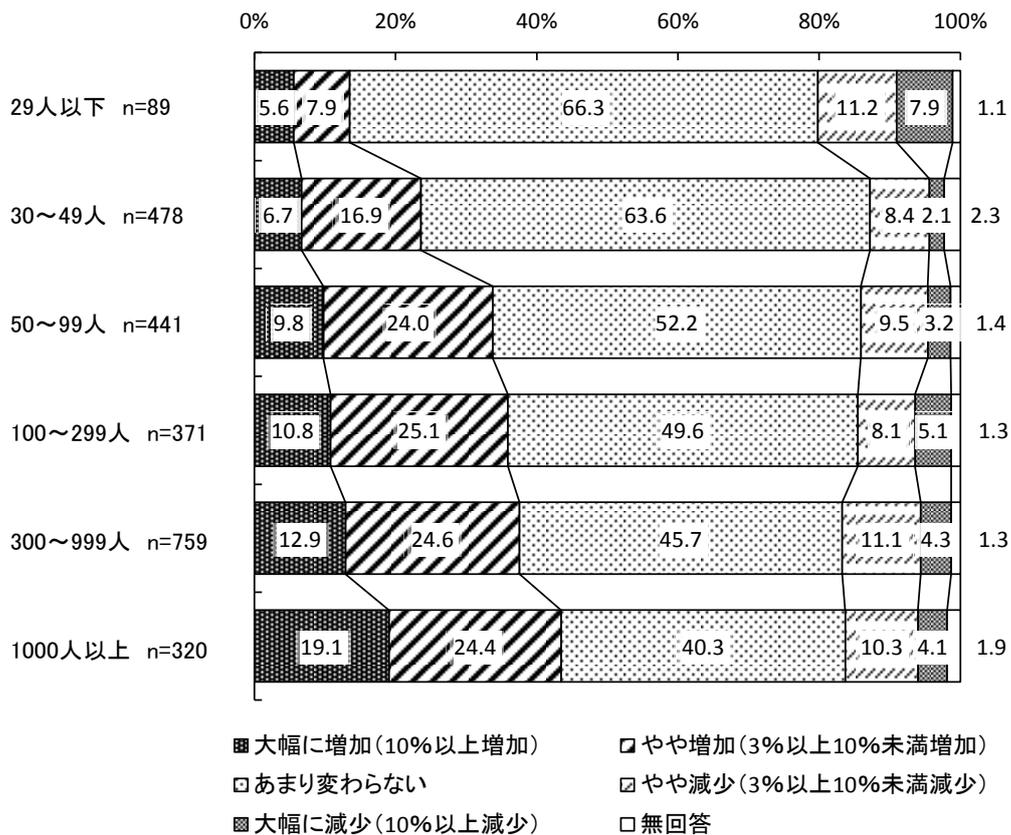
正社員数の増減状況を3年前と比べた売上高の増減別にみると、3年前と比べて売上高が増加している場合には正社員数は増加した割合が高くなり、売上高が減少している場合には正社員数は減少した割合が高くなっている。

女性の正社員数の増減



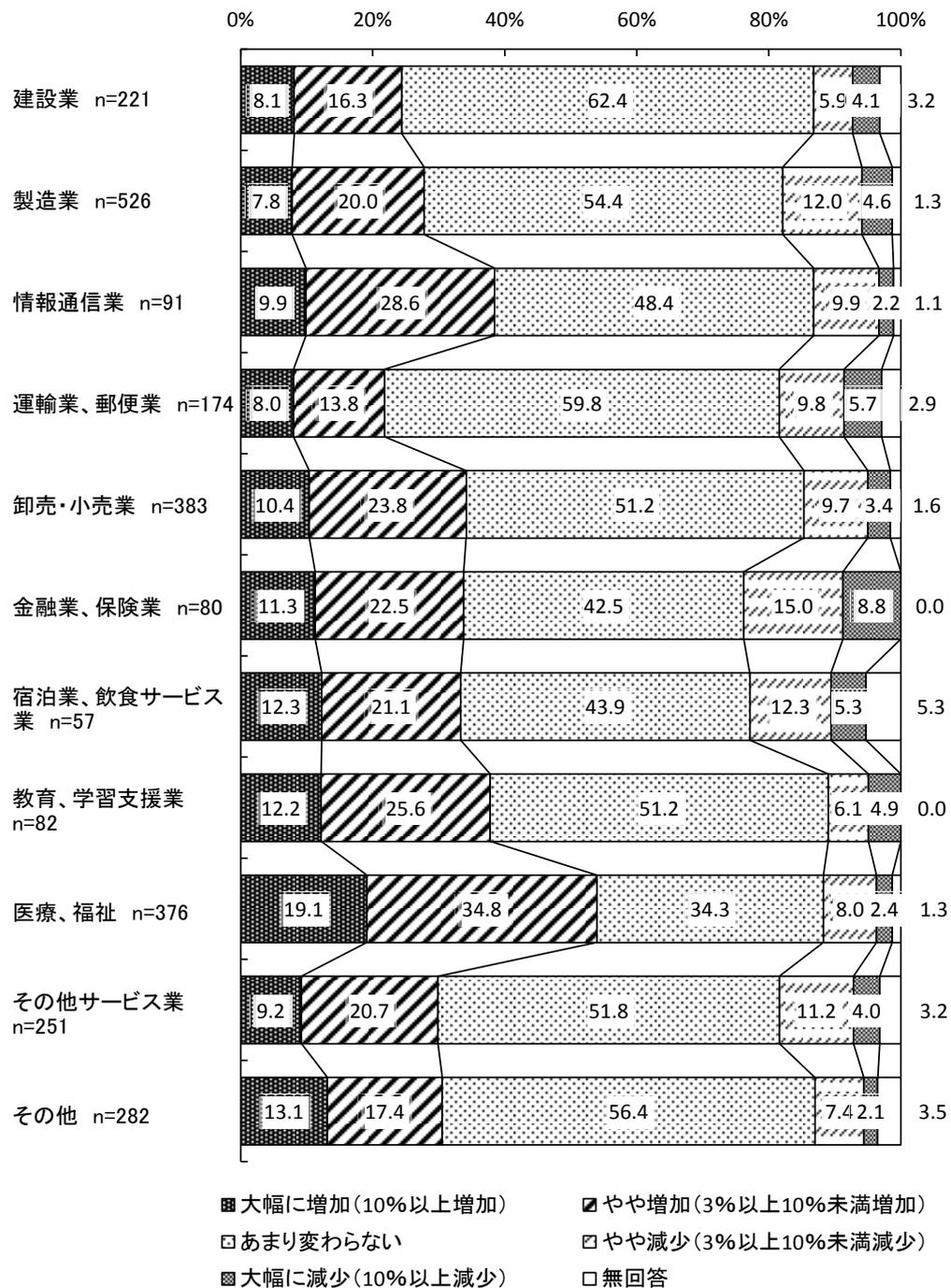
女性正社員数の増減状況は「あまり変わらない」が51.1%と最も多く、以下「やや増加(3%以上10%未満増加)」が22.3%、「大幅に増加(10%以上増加)」が11.1%となっている。

女性の正社員数の増減(×従業員規模別)



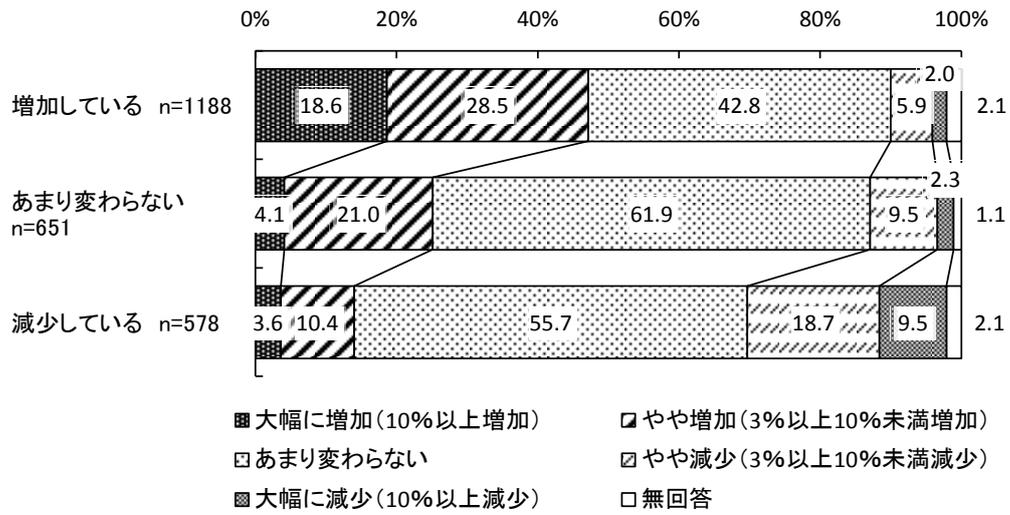
女性正社員数の増減状況を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「大幅に増加(10%以上増加)」の割合が高くなっている。

女性の正社員数の増減(×業種別)



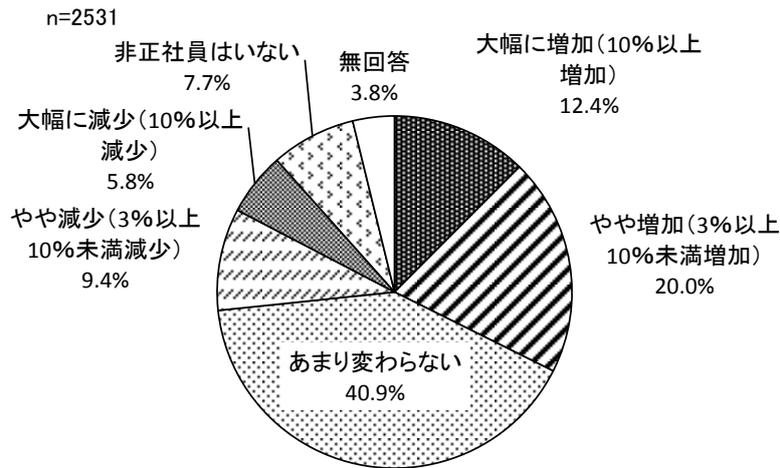
女性正社員数の増減状況を業種別にみると、医療、福祉で「大幅に増加 (10%以上増加)」、「やや増加 (3%以上 10%未満増加)」の割合が他の業種より高くなっている。

女性の正社員数の増減(×3年前と比べた売上高の増減別)



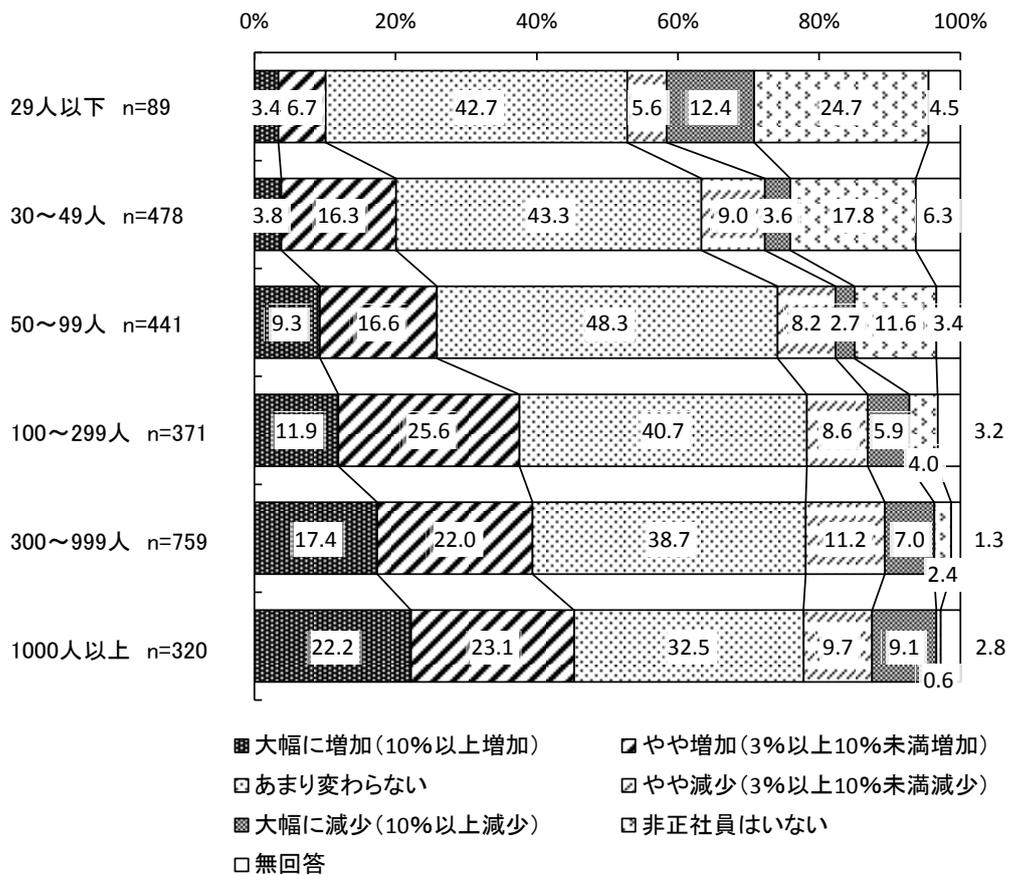
女性正社員数の増減状況を3年前と比べた売上高の増減別にみると、3年前と比べて売上高が増加している場合では女性の正社員数は増加した割合が高くなり、売上高が減少している場合では女性の正社員数は減少した割合が高くなっている。

非正社員数の増減状況



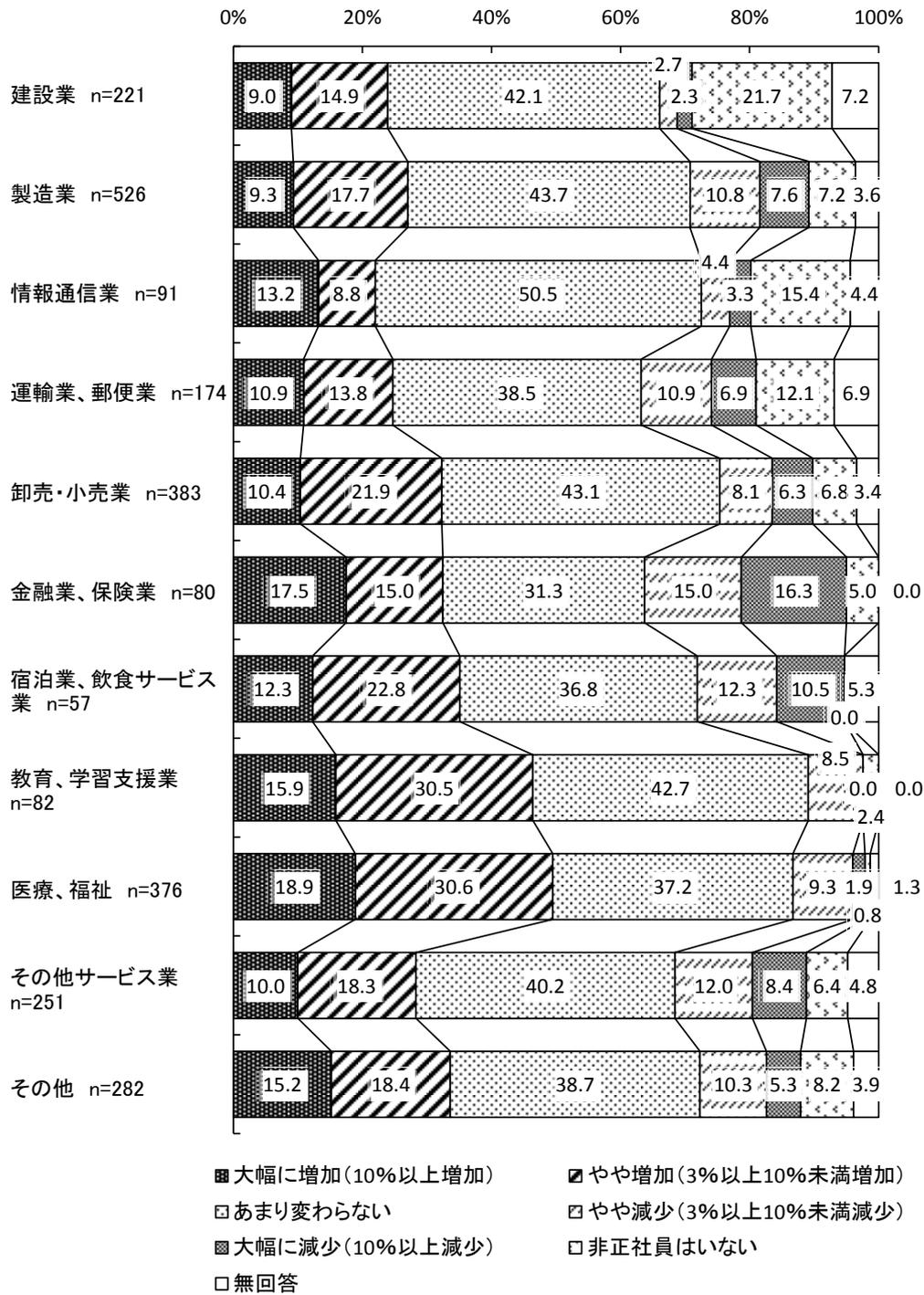
非正社員数の増減状況は「あまり変わらない」が40.9%と最も多く、以下「やや増加(3%以上10%未満増加)」が20.0%、「大幅に増加(10%以上増加)」が12.4%となっている。

非正社員数の増減状況(×従業員規模別)



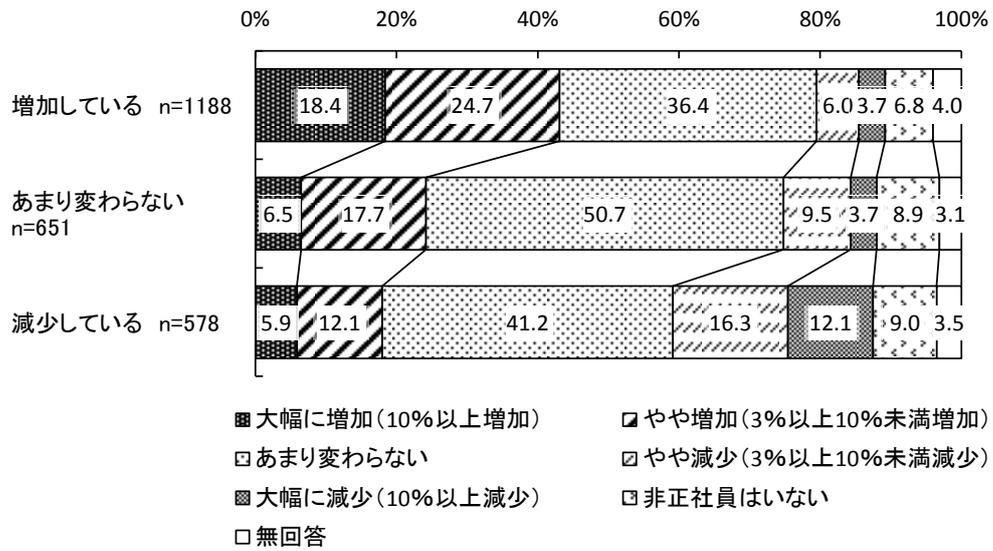
非正社員数の増減状況を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「大幅に増加(10%以上増加)」の割合が高くなっている。また、「非正社員はいない」の割合は従業員規模が大きい程低くなっている。

非正社員数の増減状況(×業種別)



非正社員数の増減状況を業種別にみると、「やや増加(3%以上10%未満増加)」が医療、福祉で30.6%、教育、学習支援業で30.5%となっている。

非正社員数の増減状況(×3年前と比べて売上高の増減別)



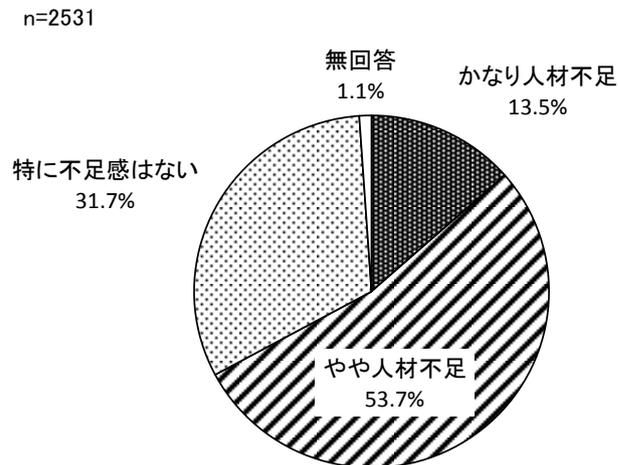
非正社員数の増減状況を3年前と比べて売上高の増減別にみると、3年前と比べて売上高が増加している場合では非正社員数は増加した割合が高くなっている。

Ⅱ. 人材確保の動向

1 人材確保に係る不足感の状況

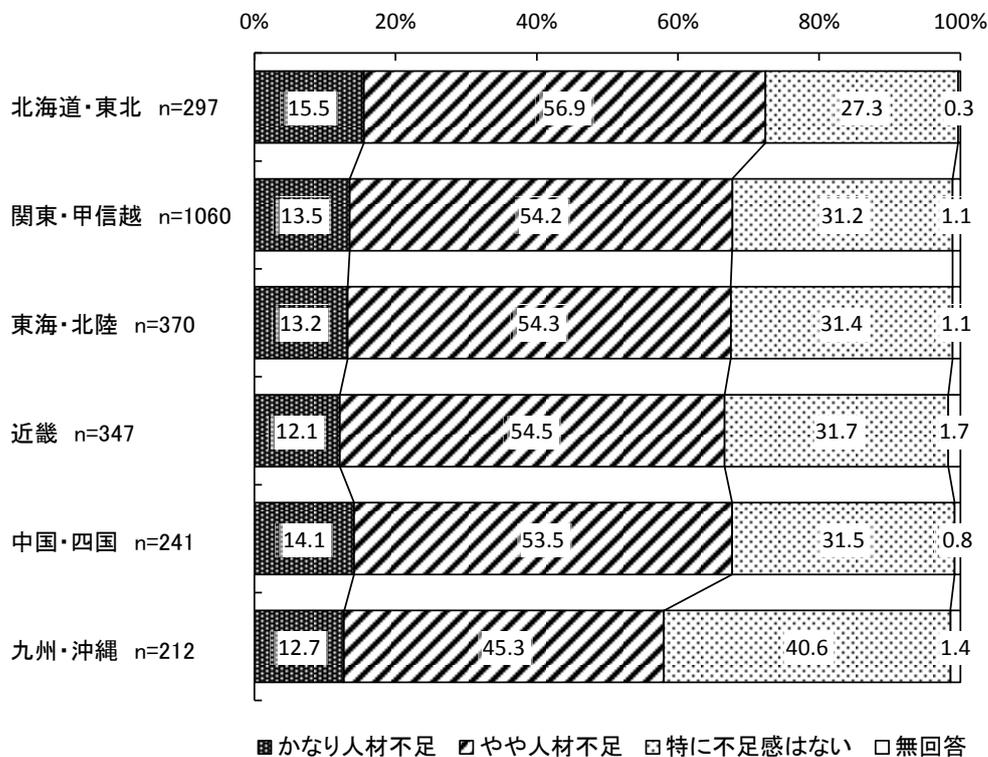
問8 貴社における人材確保に係る不足感の状況について、どのように感じていますか。(正社員、非正社員のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○)

正社員数の不足感



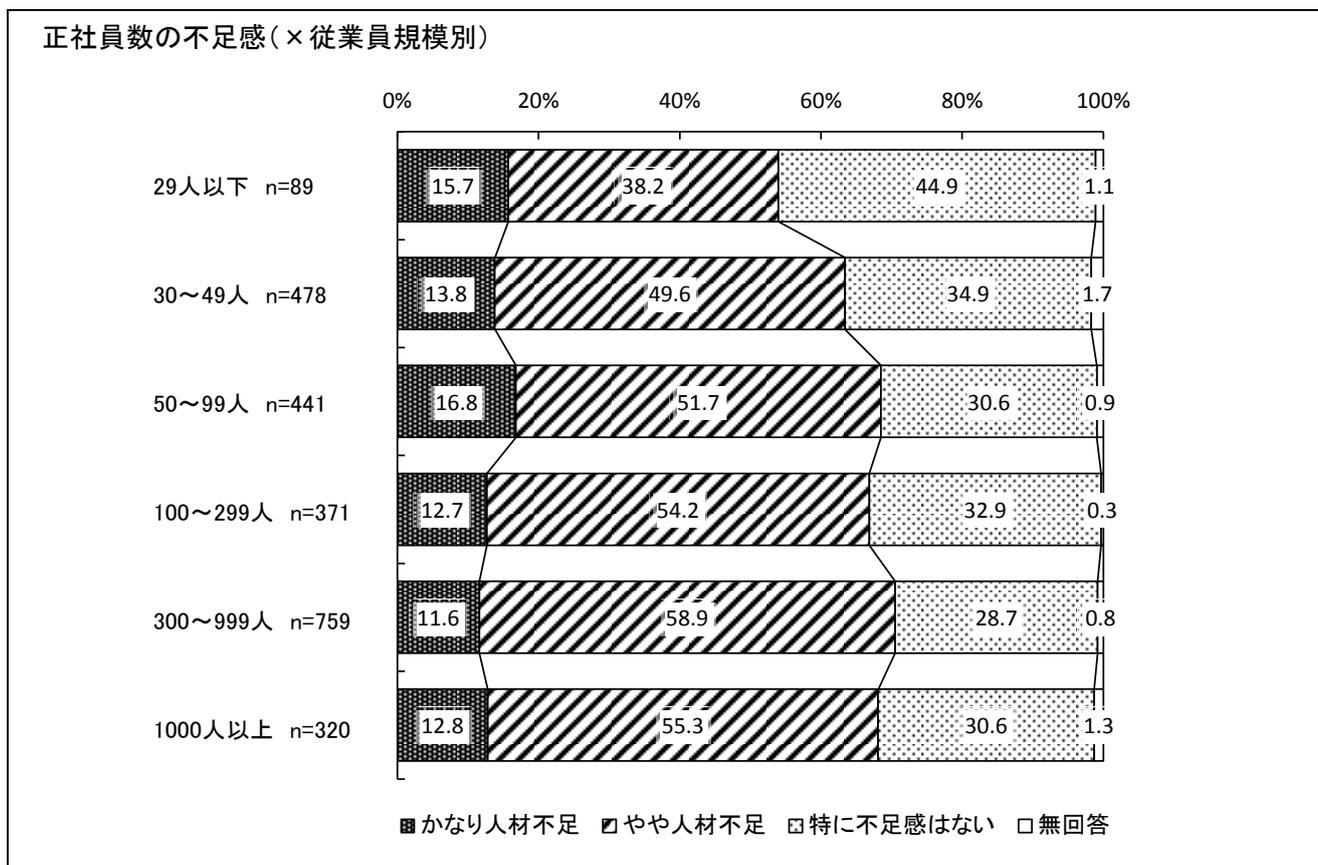
人材確保に係る不足感の状況で正社員数は「かなり人材不足」が13.5%、「やや人材不足」が53.7%、「特に不足感はない」が31.7%となっている。

正社員数の不足感(×本社所在地別)



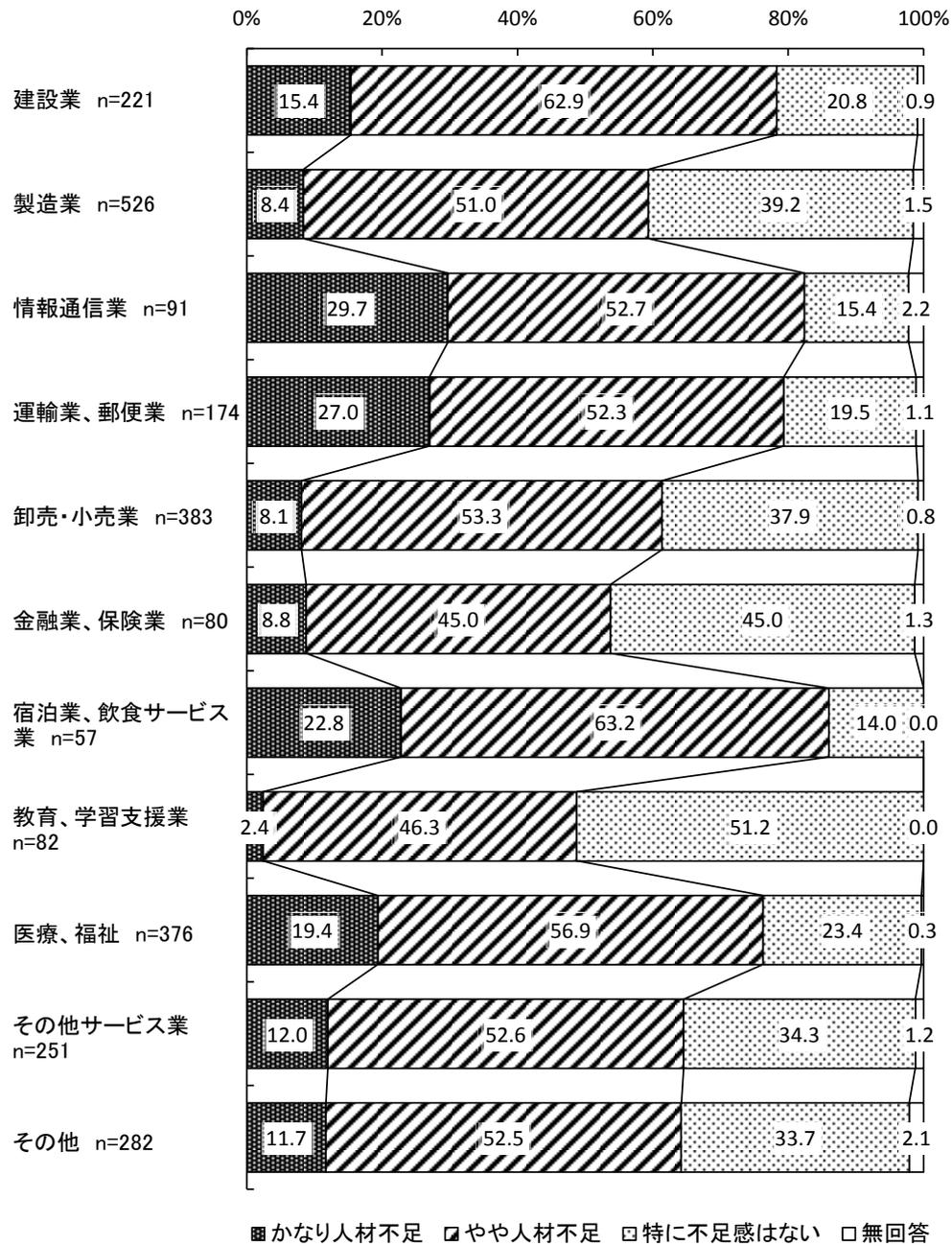
人材確保に係る不足感の状況で正社員数を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「かなり

人材不足」と「やや人材不足」を合わせた「人材不足」が5割を超えているが、九州・沖縄では「特に不足感はない」が40.6%と他の地域より多くなっている。



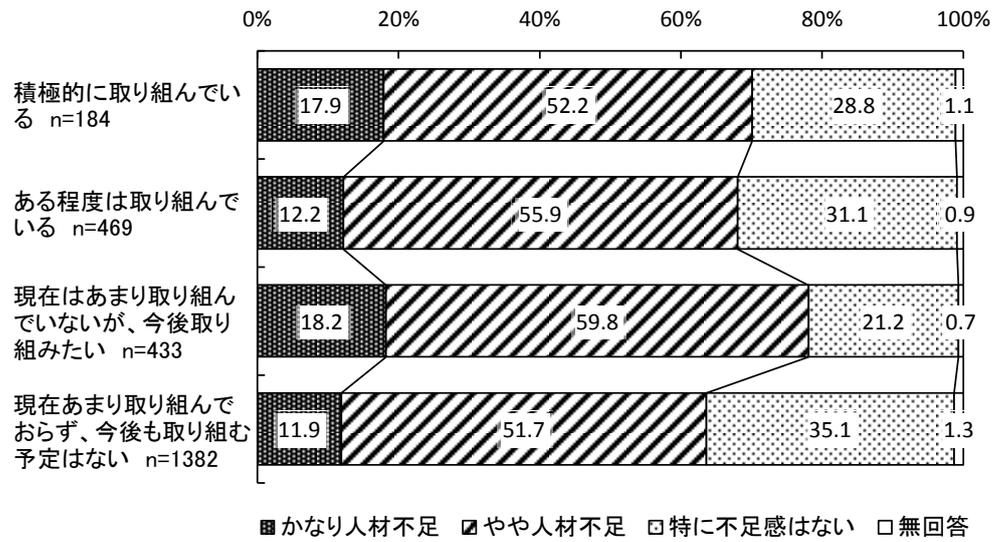
人材確保に係る不足感の状況で正社員数を従業員規模別にみると、29人以下で「特に不足感はない」が44.9%などとなっている。

正社員数の不足感(×業種別)



人材確保に係る不足感の状況で正社員数を業種別にみると、「かなり人材不足」が情報通信業で29.7%、運輸業、郵便業で27.0%と他の業種より多くなっている。

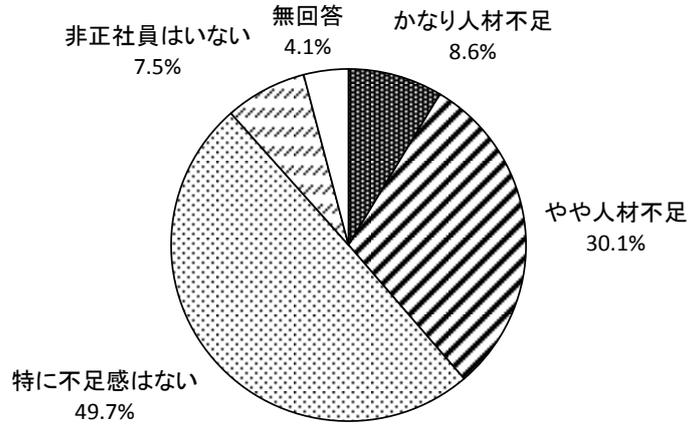
正社員数の不足感(×外国人の活用状況別)



人材確保に係る不足感の状況で正社員数を外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「やや人材不足」が5割以上となっている。

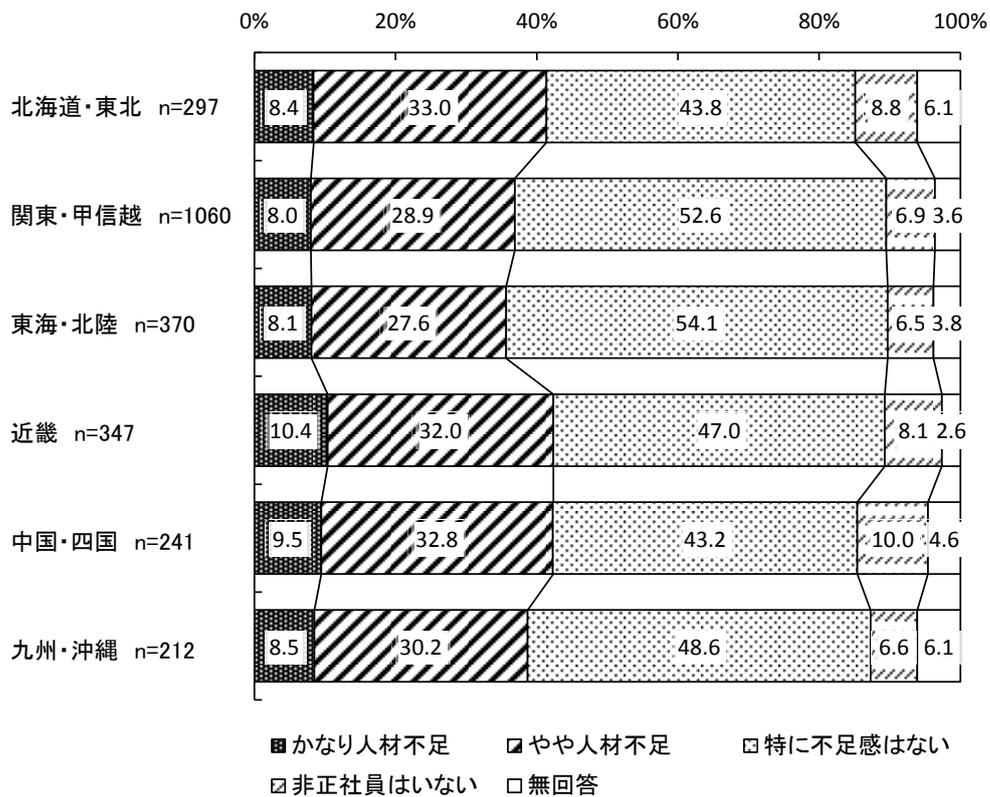
非正社員数の不足感

n=2531



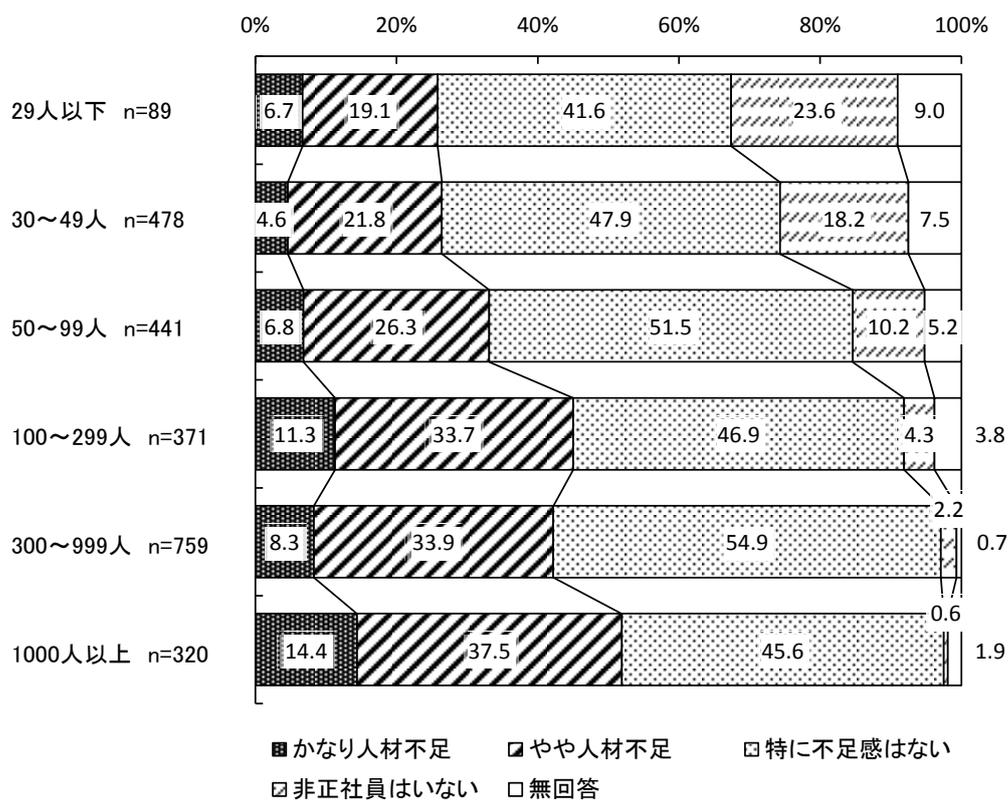
人材確保に係る不足感の状況で非正社員数は「かなり人材不足」が 8.6%、「やや人材不足」が 30.1%、「特に不足感はない」が 49.7%となっている。

非正社員数の不足感(×本社所在地別)



人材確保に係る不足感の状況で非正社員数を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「特に不足感はない」が最も多くなっている。

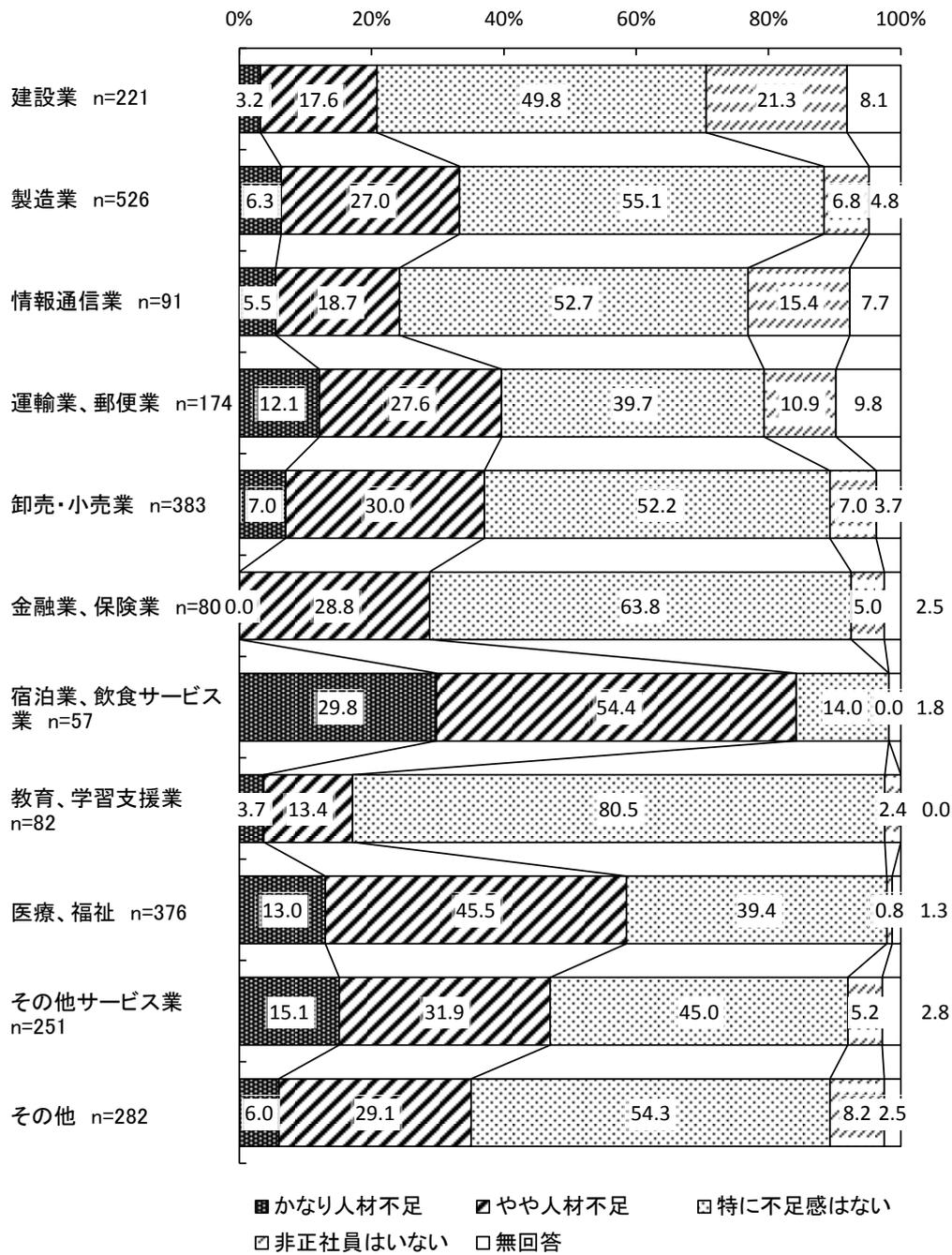
非正社員数の不足感(×従業員規模別)



人材確保に係る不足感の状況で非正社員数を従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「特に不足感はない」が最も多くなっている。

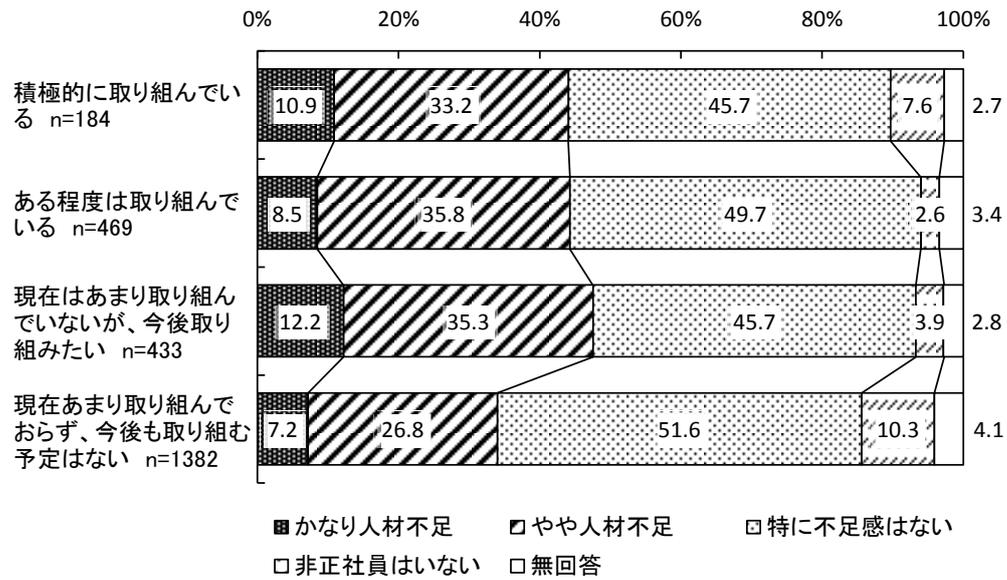
なお、1,000人以上の従業員規模においては、「かなり人材不足」「やや人材不足」を合わせると51.9%と5割を超えており、他よりも人材不足感が高めになっている。

非正社員数の不足感(×業種別)



人材確保に係る不足感の状況で非正社員数を業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業で「かなり人材不足」、「やや人材不足」の割合が他の業種より高くなっている。

非正社員数の不足感(×外国人の活用状況別)

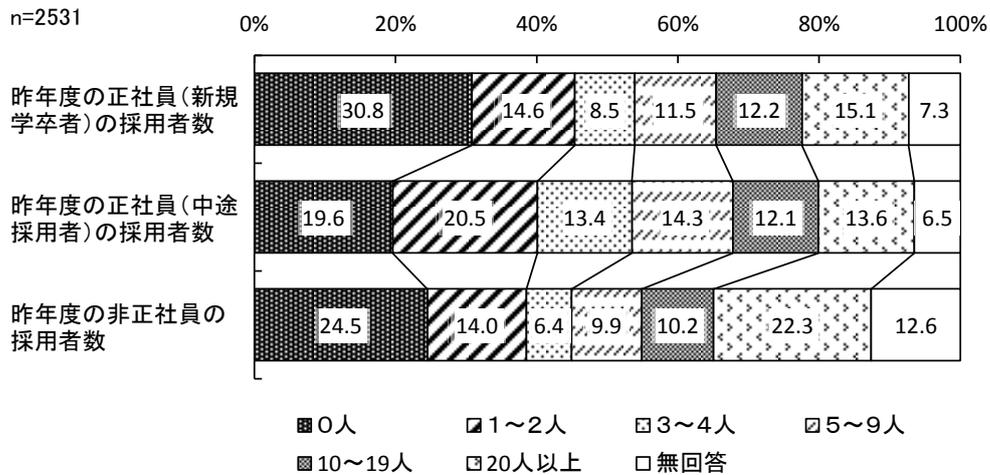


人材確保に係る不足感の状況で非正社員数を外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「特に不足感はない」が最も多くなっている。

なお、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」では、「かなり人材不足」と「やや人材不足」を合わせて47.5%と他よりも人材不足感が高めになっている。

2 昨年度の採用者数

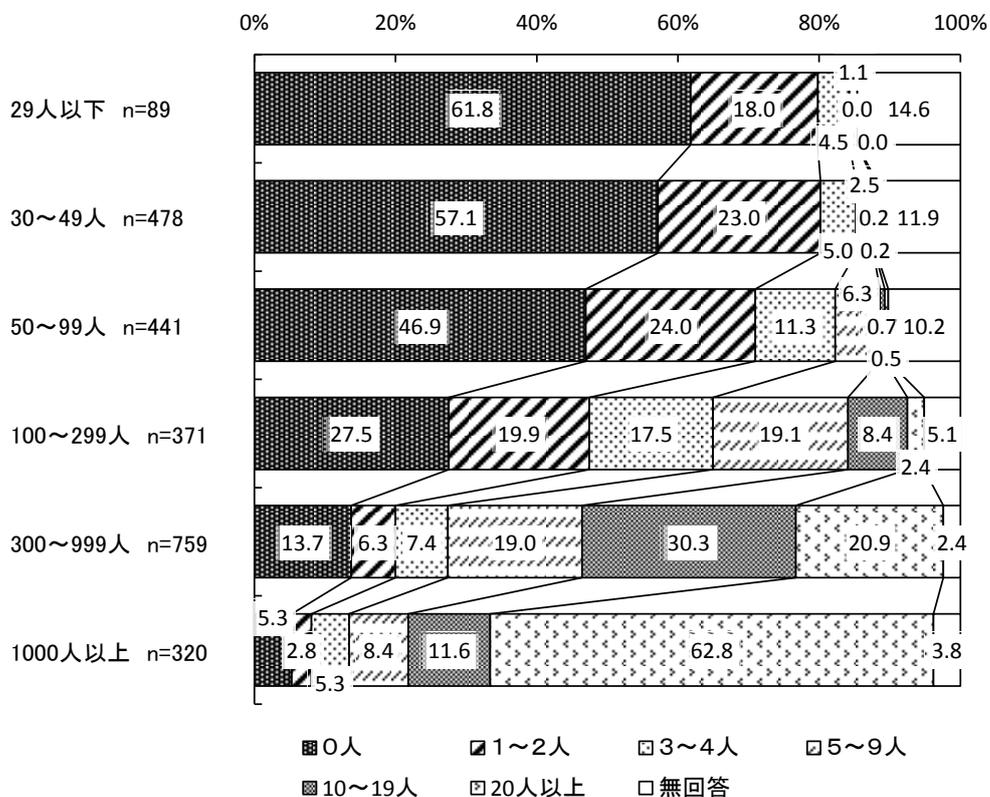
問9 昨年度(2013年度)の採用者数(新卒/中途採用の正社員及び非正社員)をお答えください。



昨年度の正社員(新規学卒者)の採用者数は「0人」が30.8%と最も多く、以下「20人以上」が15.1%、「1~2人」が14.6%などとなっている。正社員(中途採用者)の採用者数は「1~2人」が20.5%と最も多く、以下「0人」が19.6%、「5~9人」が14.3%となっている。

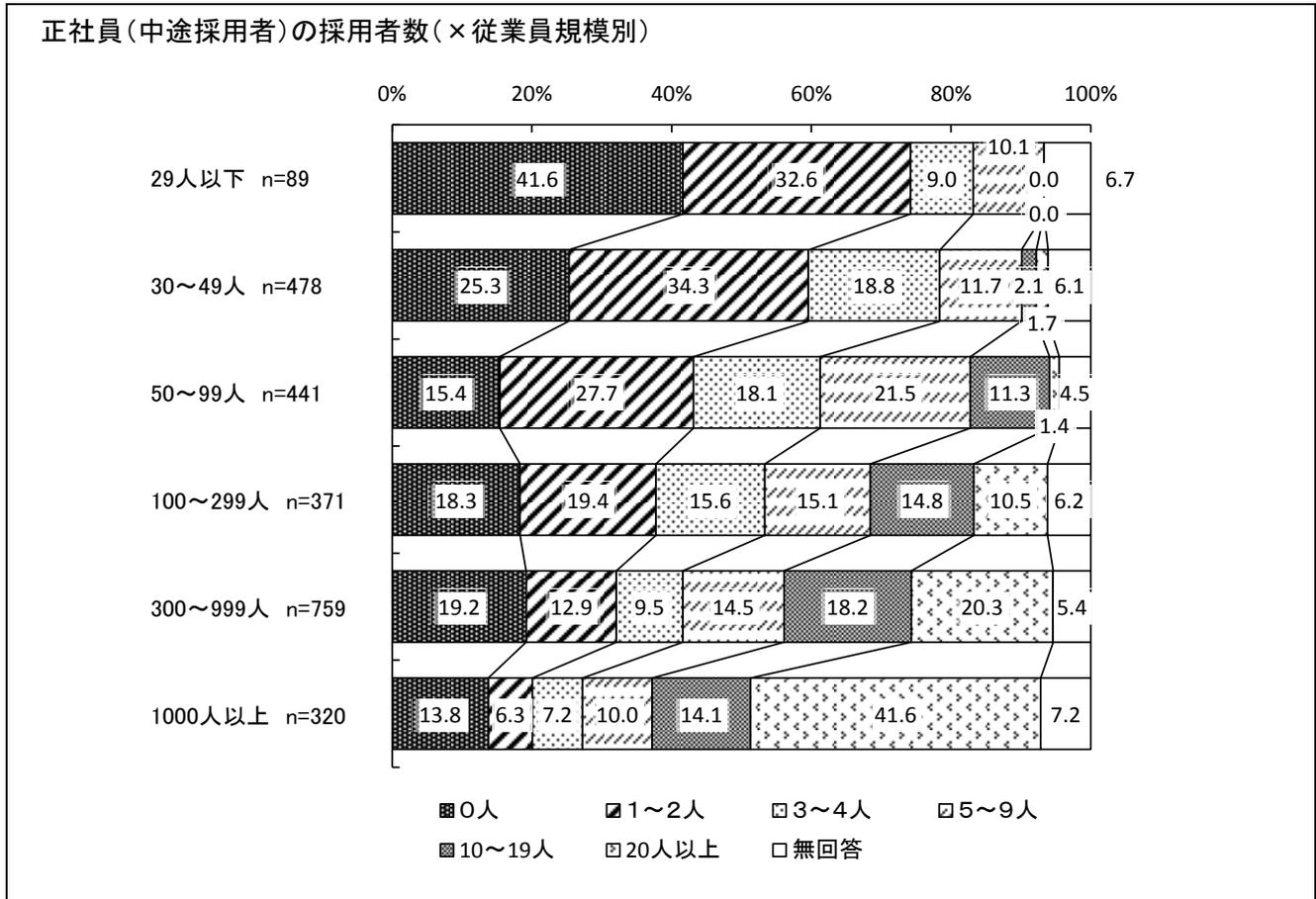
また、非正社員の採用者数は「0人」が24.5%と最も多く、以下「20人以上」が22.3%、「1~2人」が14.0%となっている。

正社員(新規学卒者)の採用者数(×従業員規模別)



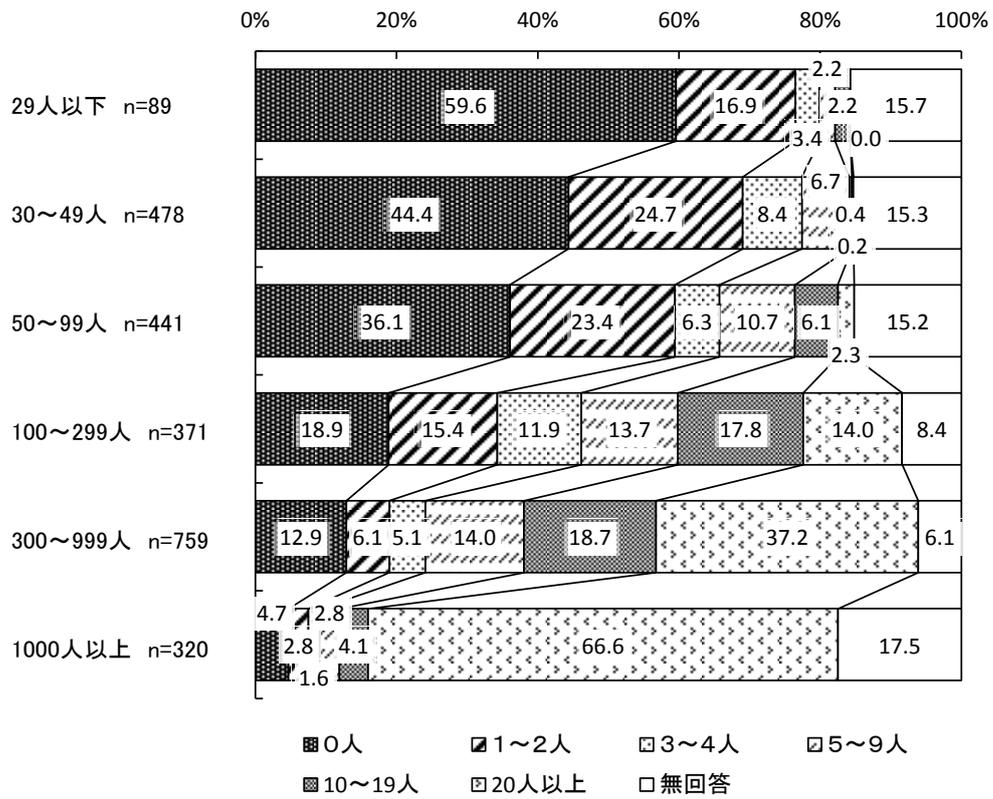
昨年度の正社員(新規学卒者)の採用者数を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれ

て「0人」の割合が低くなっている。



昨年度の正社員（中途採用者）の採用者数を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「1~2人」の割合が低くなっている。

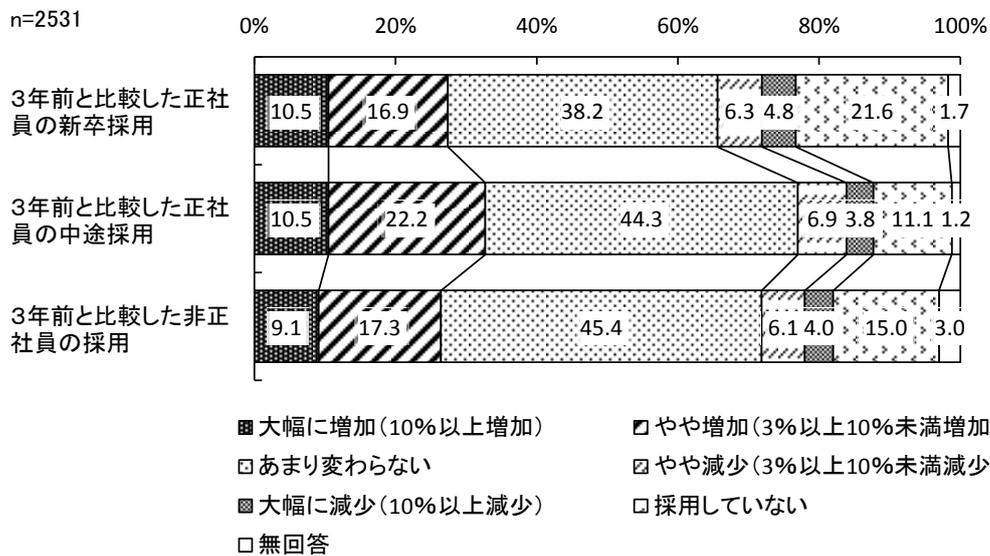
非正社員の採用者数(×従業員規模別)



昨年度の非正社員の採用者数を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「0人」の割合が低くなっている。

3 3年前と比較した採用者数

問 10 貴社では、3年前(2011年4月1日時点)と比較して、採用者数はどのように変化していますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

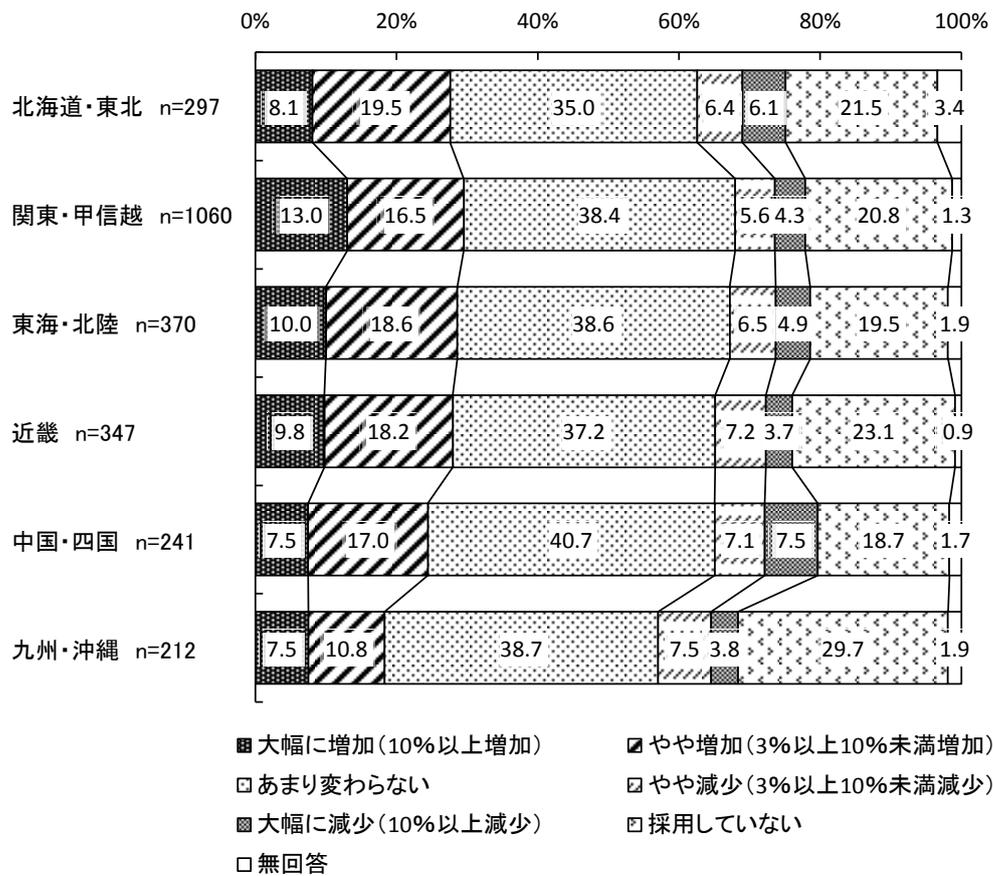


3年前と比較した正社員の新卒採用は「あまり変わらない」が38.2%と最も多く、以下「採用していない」が21.6%、「やや増加(3%以上10%未満増加)」が16.9%となっている。

正社員の中途採用は「あまり変わらない」が44.3%と最も多く、以下「やや増加(3%以上10%未満増加)」が22.2%、「採用していない」が11.1%となっている。

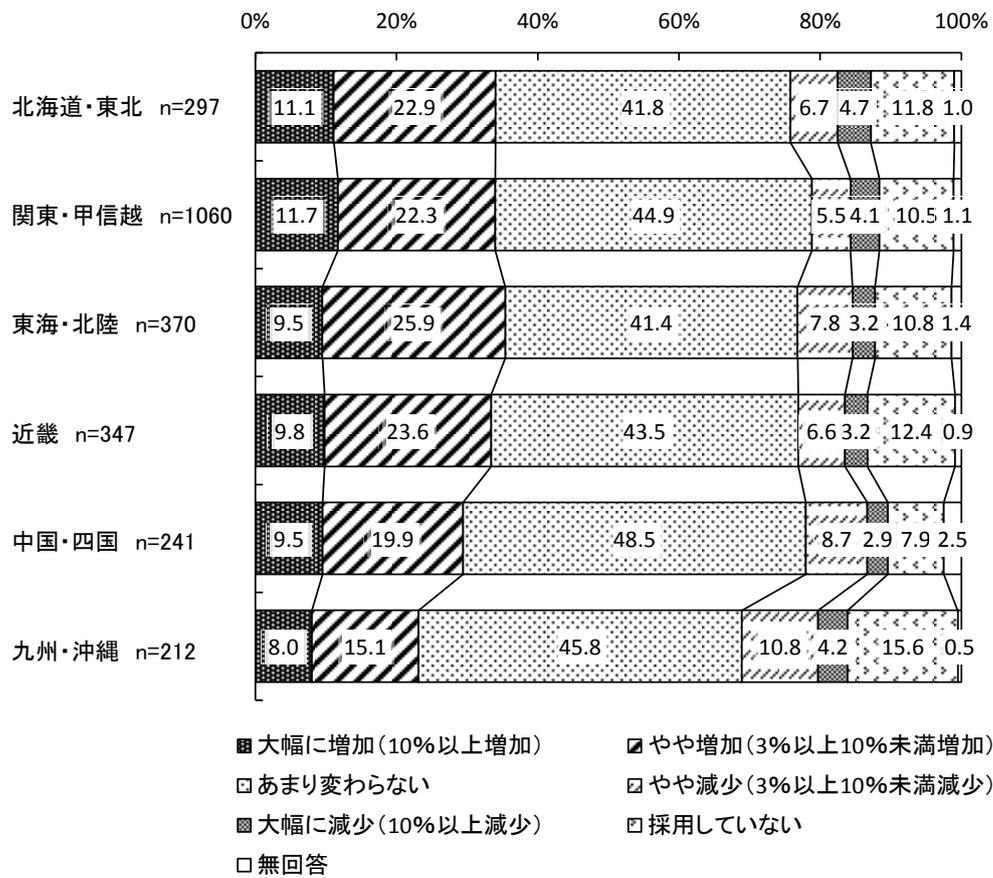
非正社員の採用は「あまり変わらない」が45.4%と最も多く、以下「やや増加(3%以上10%未満増加)」が17.3%、「採用していない」が15.0%となっている。

正社員の新卒採用数の変化(×本社所在地別)



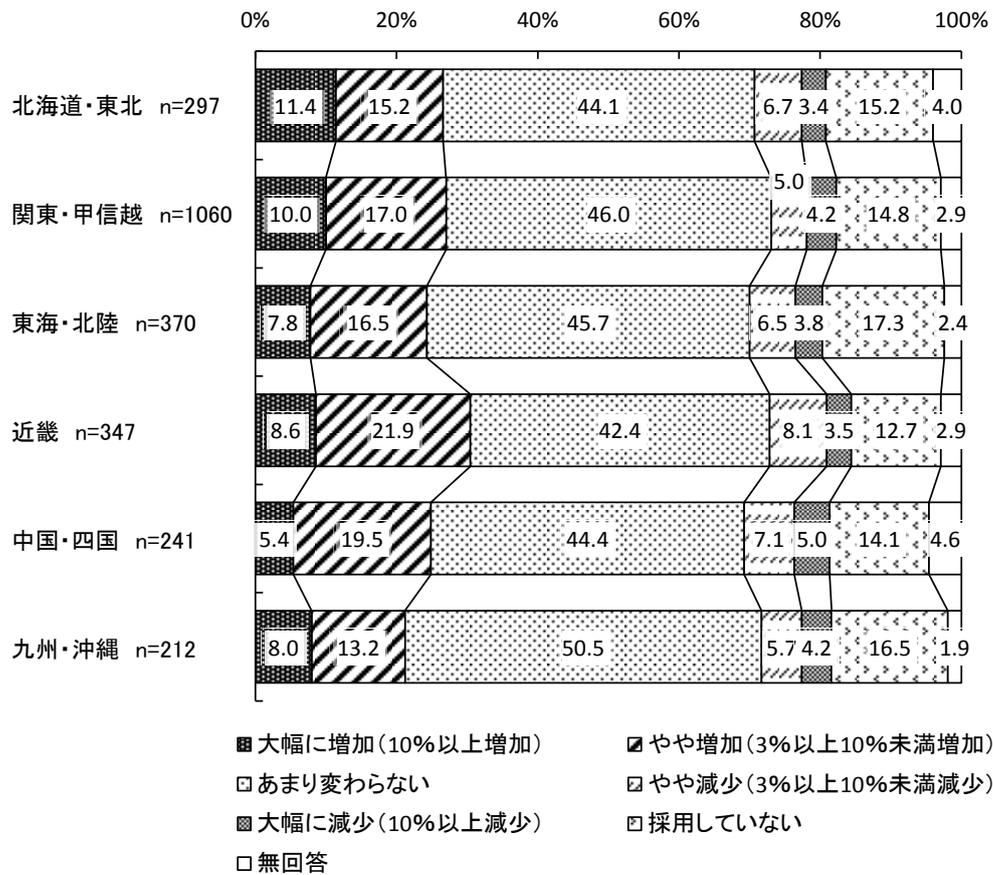
3年前と比較した正社員の新卒採用を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「あまり変わらない」が最も多くなっているが、九州・沖縄で「採用していない」が29.7%と他の地域より多くなっている。

正社員の中途採用数の変化(×本社所在地別)



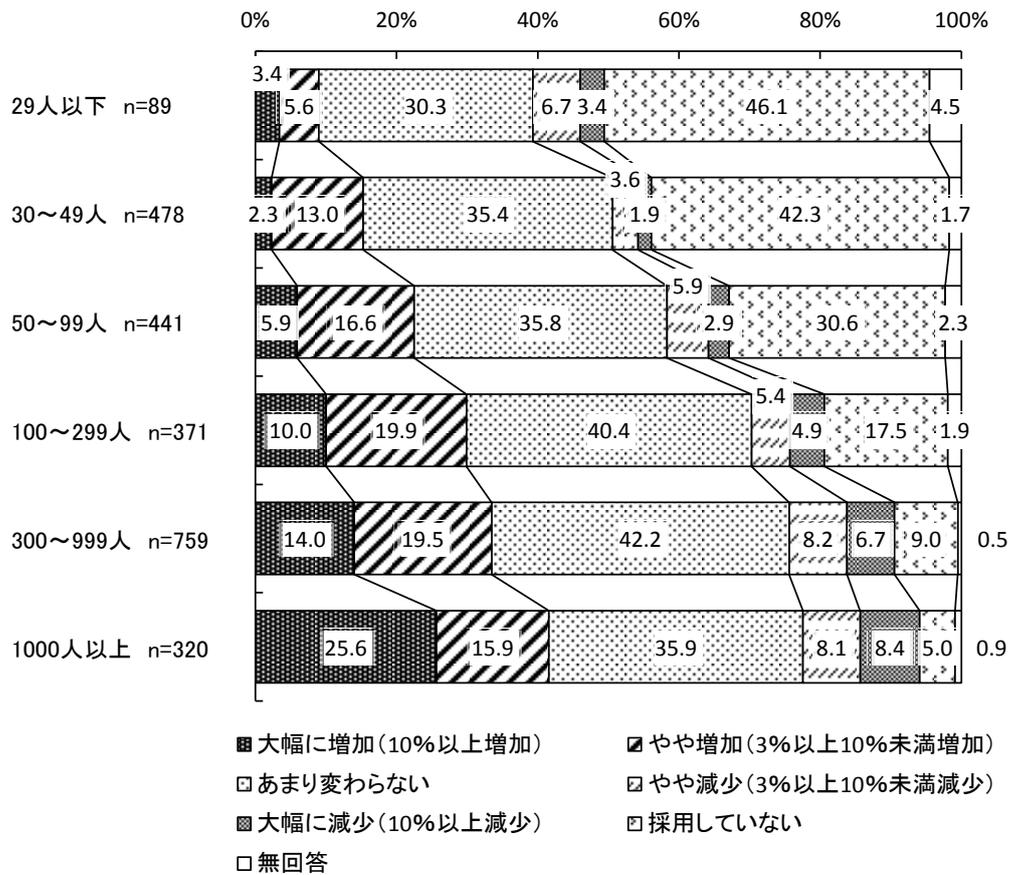
3年前と比較した正社員の中途採用を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「あまり変わらない」が最も多くなっている。

非正社員の採用数の変化(×本社所在地別)



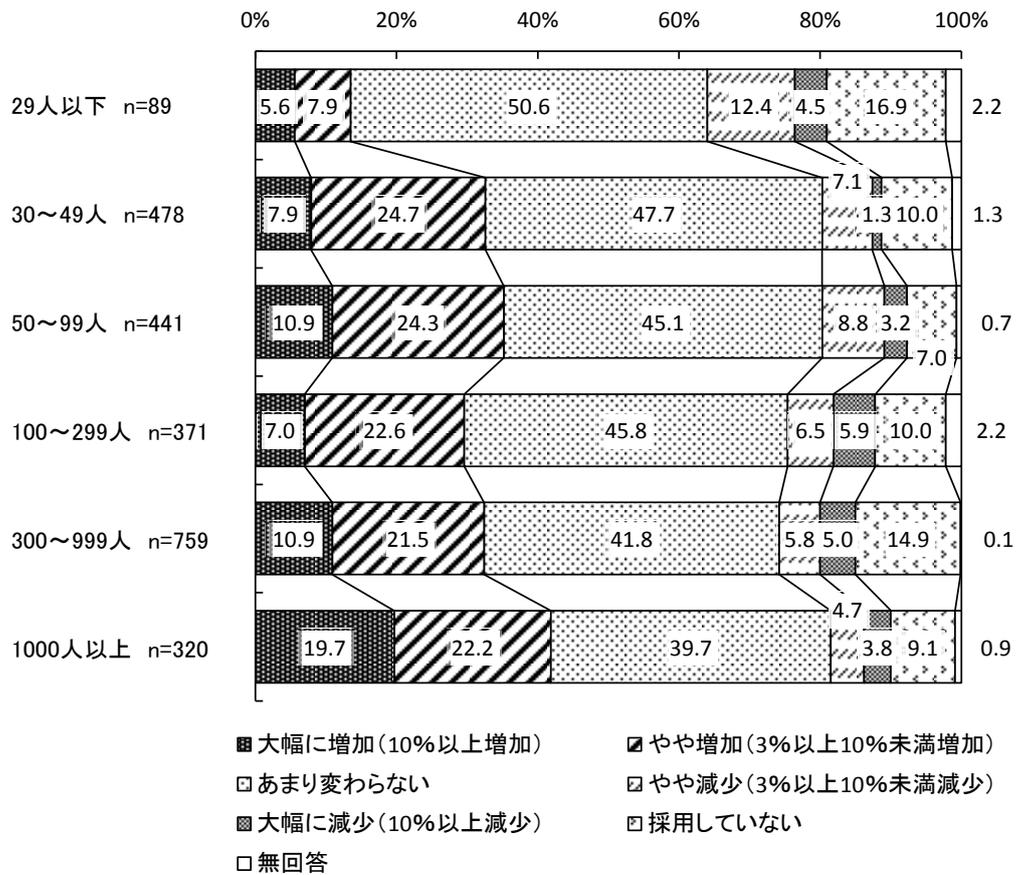
3年前と比較した非正社員の採用を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「あまり変わらない」が最も多くなっている。

正社員の新卒採用数の変化(×従業員規模別)



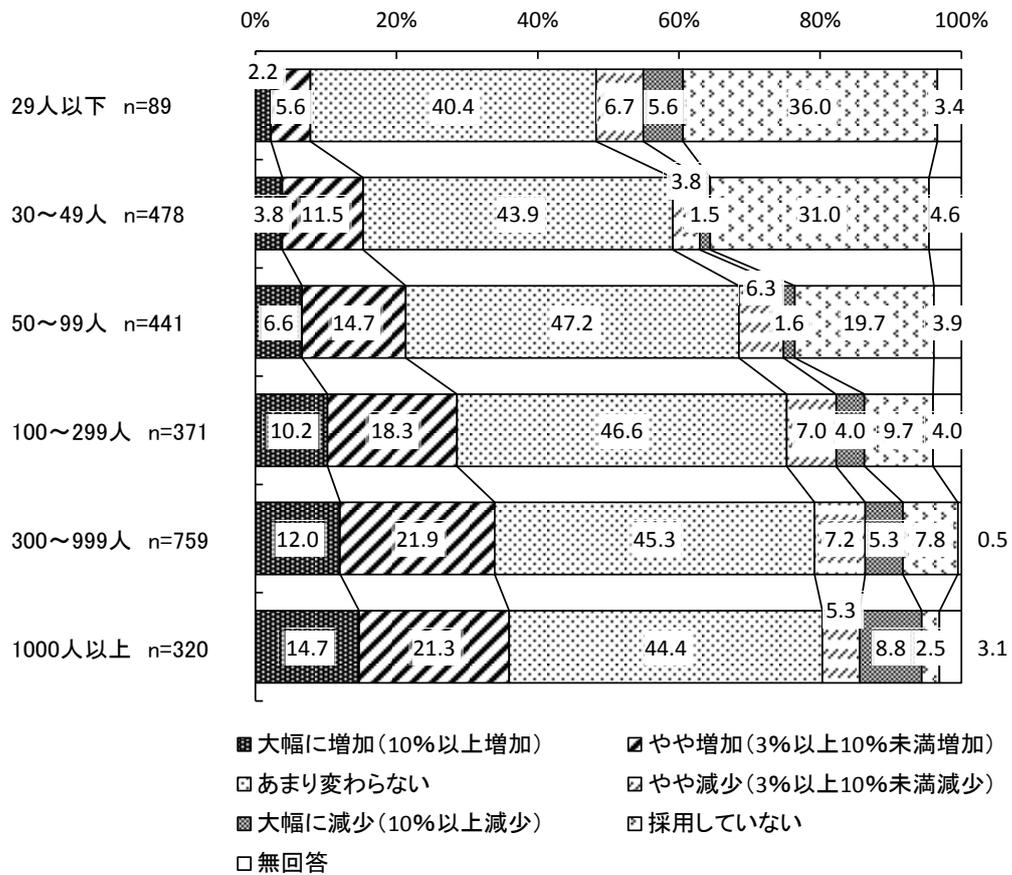
3年前と比較した正社員の新卒採用を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「採用していない」の割合が低くなっている。

正社員の中途採用数の変化(×従業員規模別)



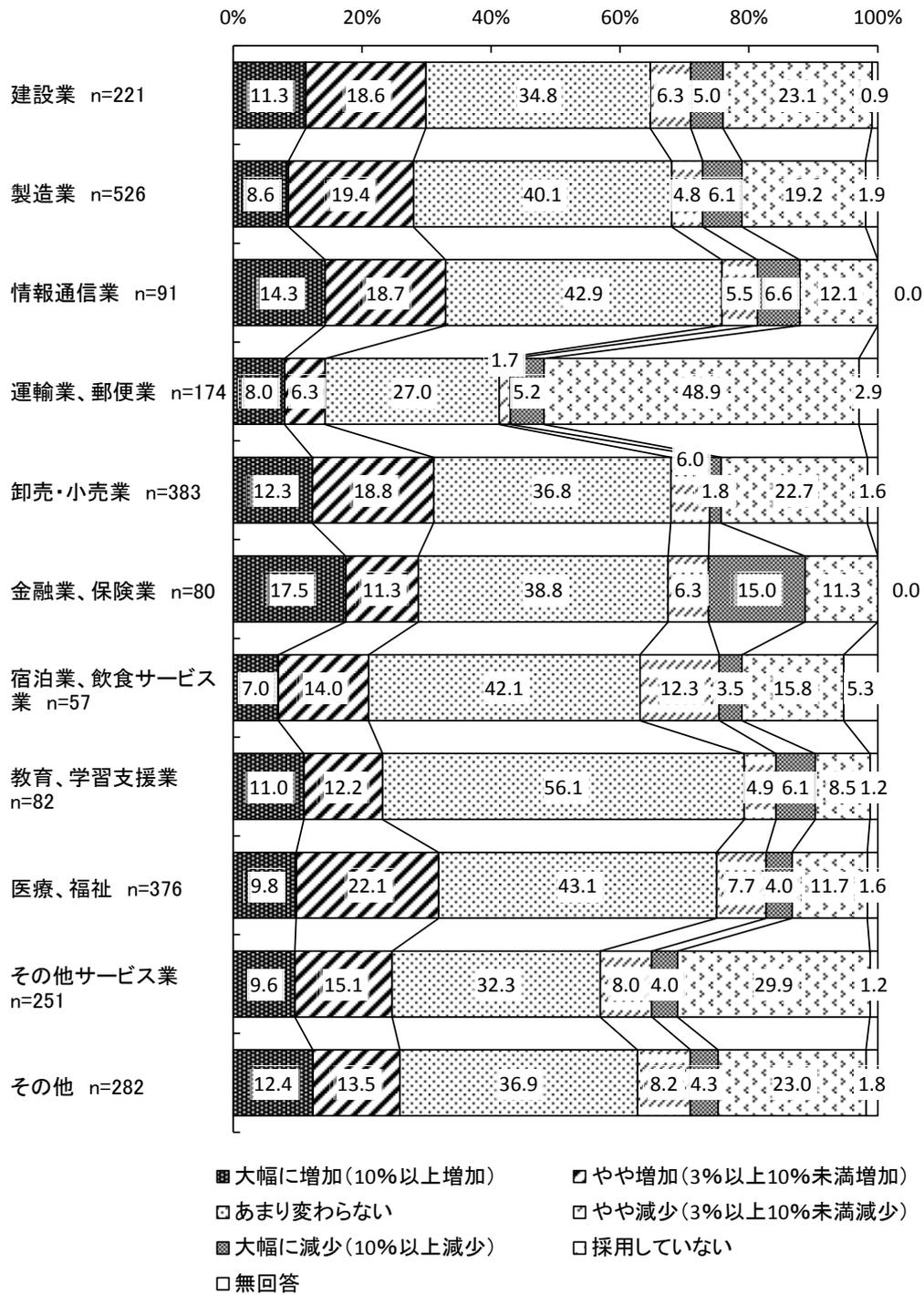
3年前と比較した正社員の中途採用を従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「あまり変わらない」が最も多くなっている。

非正社員の採用数の変化(×従業員規模別)



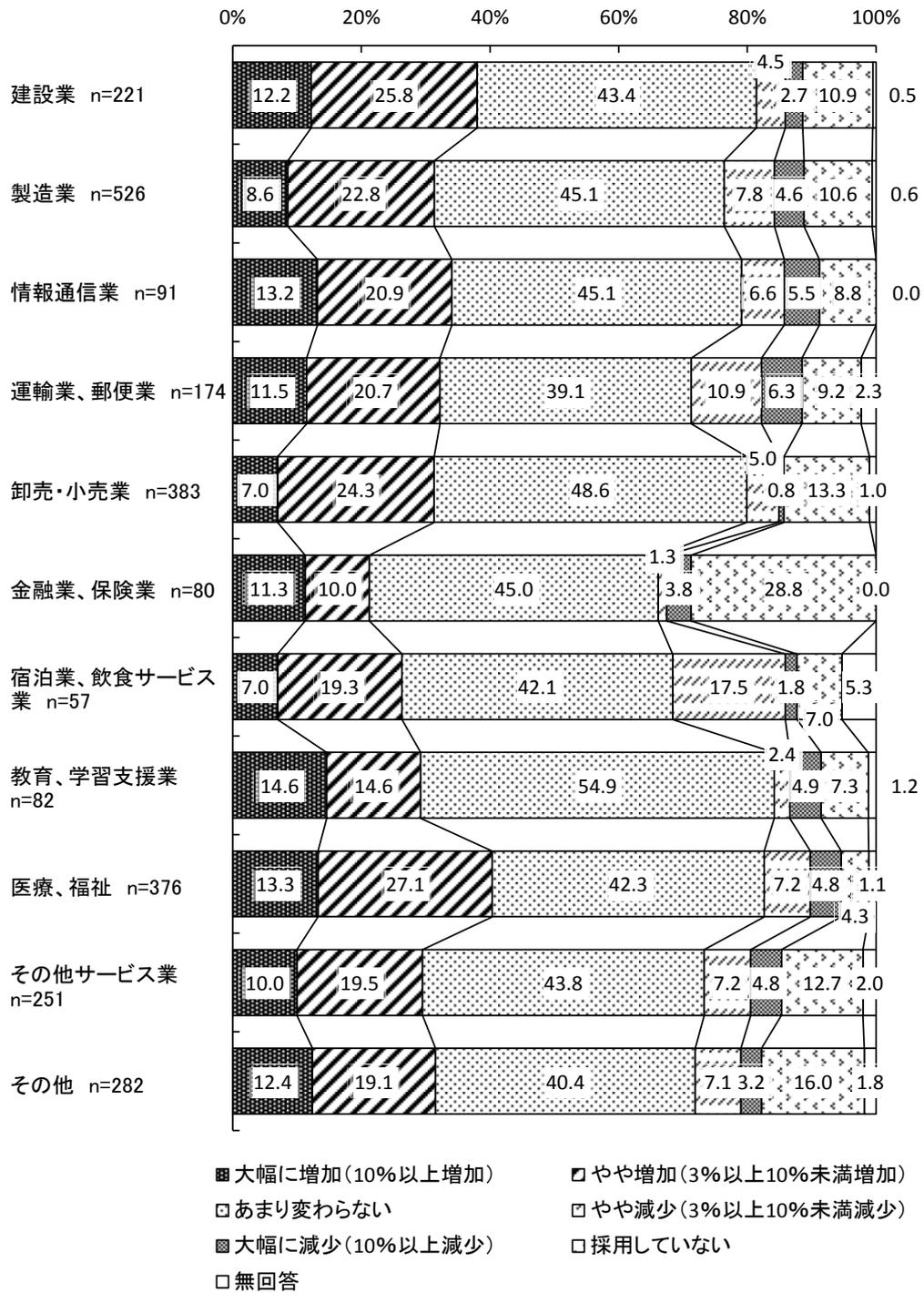
3年前と比較した非正社員の採用を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「大幅に増加(10%以上増加)」の割合が高くなっている。

正社員の新卒採用数の変化(×業種別)



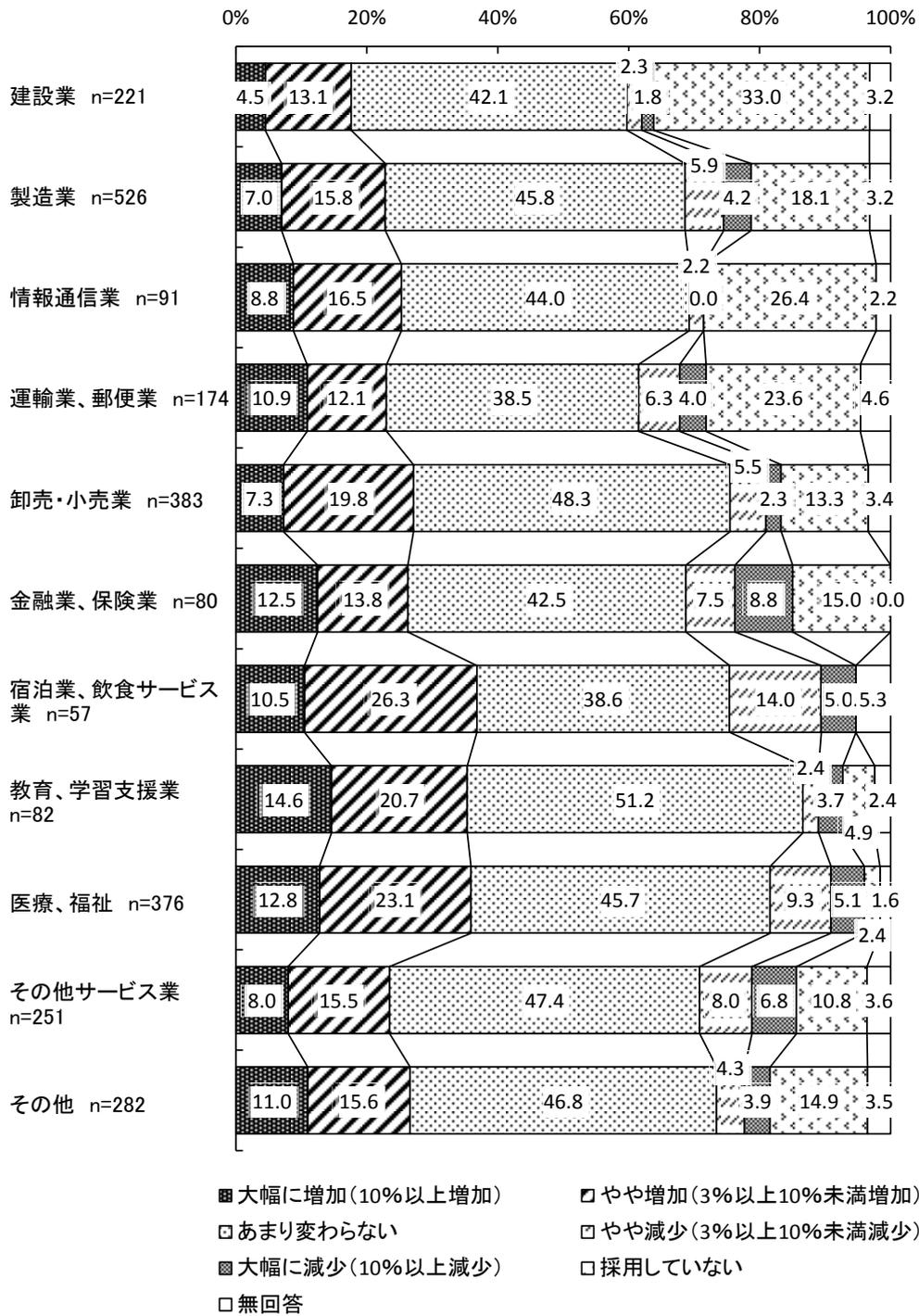
3年前と比較した正社員の新卒採用を業種別にみると、運輸業、郵便業では「採用していない」、運輸業、郵便業以外では「あまり変わらない」が最も多くなっている。

正社員の中途採用数の変化(×業種別)



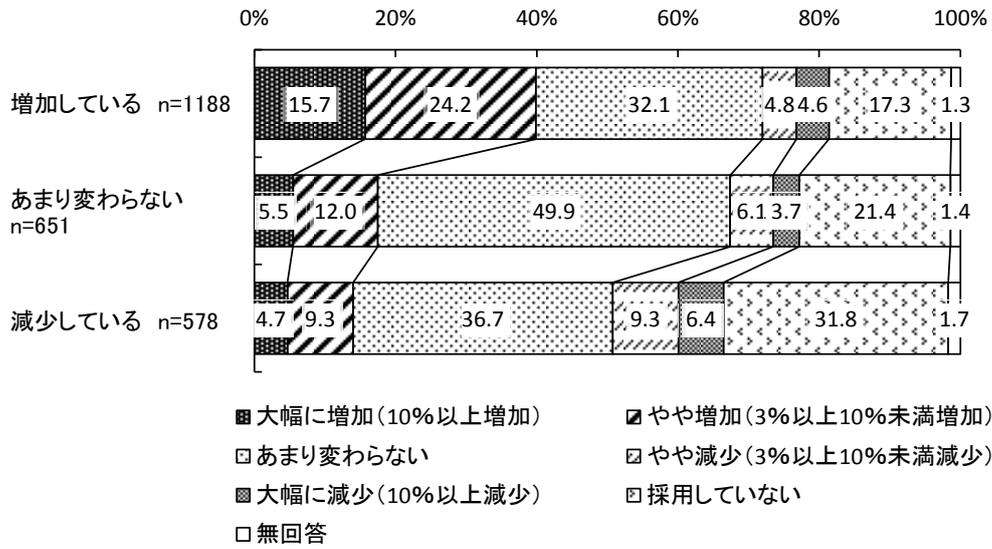
3年前と比較した正社員の中途採用を業種別にみると、いずれの業種においても「あまり変わらない」が最も多くなっている。また、金融業、保険業で「採用していない」の割合が他の業種より多くなっている。

非正社員の採用数の変化(×業種別)



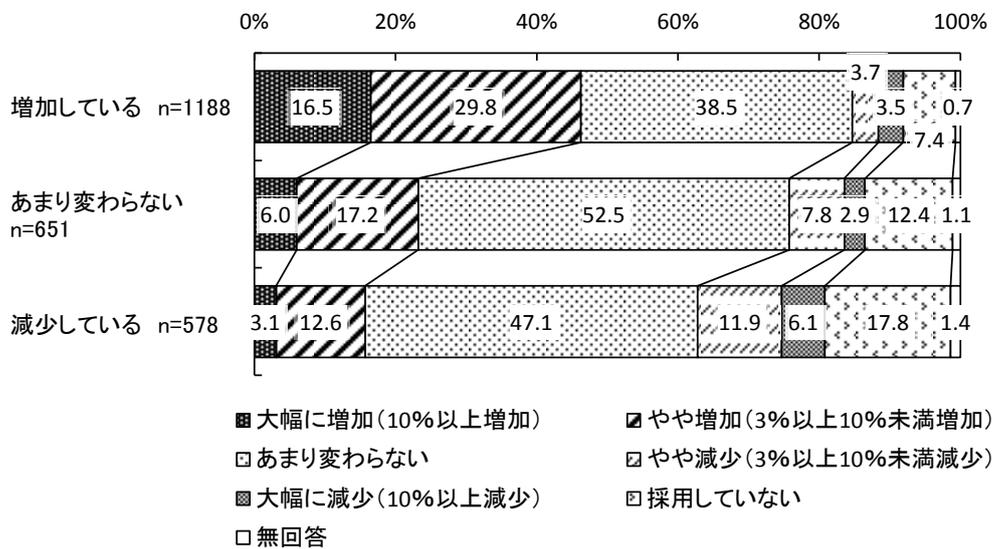
3年前と比較した非正社員の採用を業種別にみると、いずれの業種においても「あまり変わらない」が最も多くなっている。また、建設業で「採用していない」の割合が他の業種より多くなっている。

正社員の新卒採用数の変化(×3年前と比べた売上高の増減別)



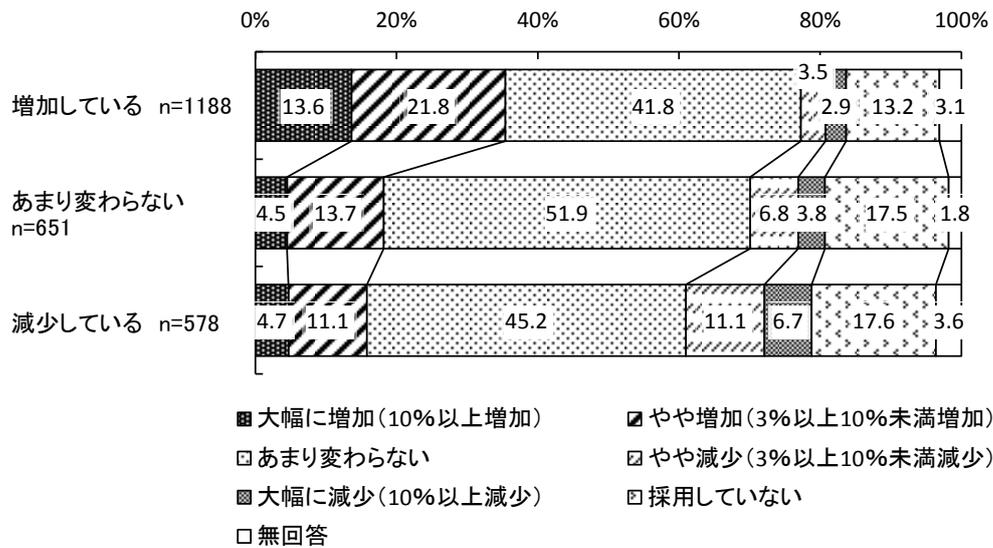
3年前と比較した正社員の新卒採用を3年前と比べた売上高の増減別にみると、3年前と比べて売上高が増加している場合では正社員の新卒採用は増加した割合が高くなり、売上高が減少している場合では正社員の新卒は「採用していない」割合が高くなっている。

正社員の中途採用数の変化(×3年前と比べた売上高の増減別)



3年前と比較した正社員の中途採用を3年前と比べた売上高の増減別にみると、3年前と比べて売上高が増加している場合では正社員の中途採用は増加した割合が高くなり、売上高が減少している場合では正社員の中途は「採用していない」割合が高くなっている。

非正社員の採用数の変化(×3年前と比べた売上高の増減別)

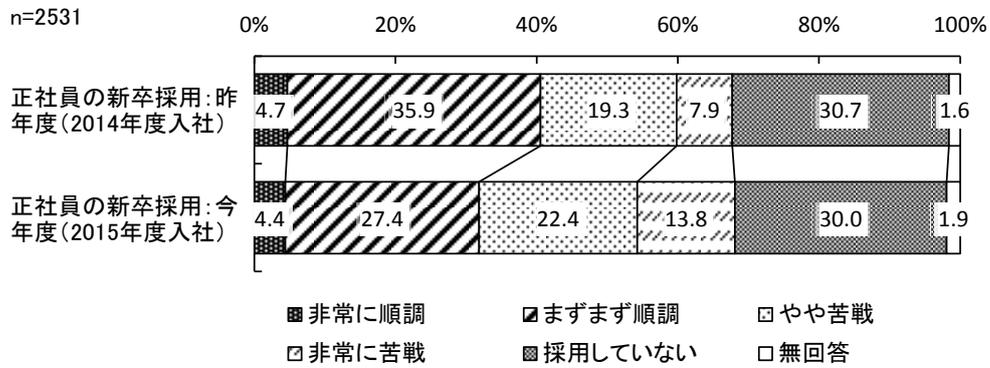


3年前と比較した非正社員の採用を3年前と比べた売上高の増減別にみると、3年前と比べて売上高が増加している場合では非正社員の採用は増加した割合が高くなり、売上高が減少している場合では非正社員の採用は減少した割合が高くなっている。

4 昨年度及び今年度の採用活動

問 11 貴社では、昨年度及び今年度の採用活動は順調に行われていますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

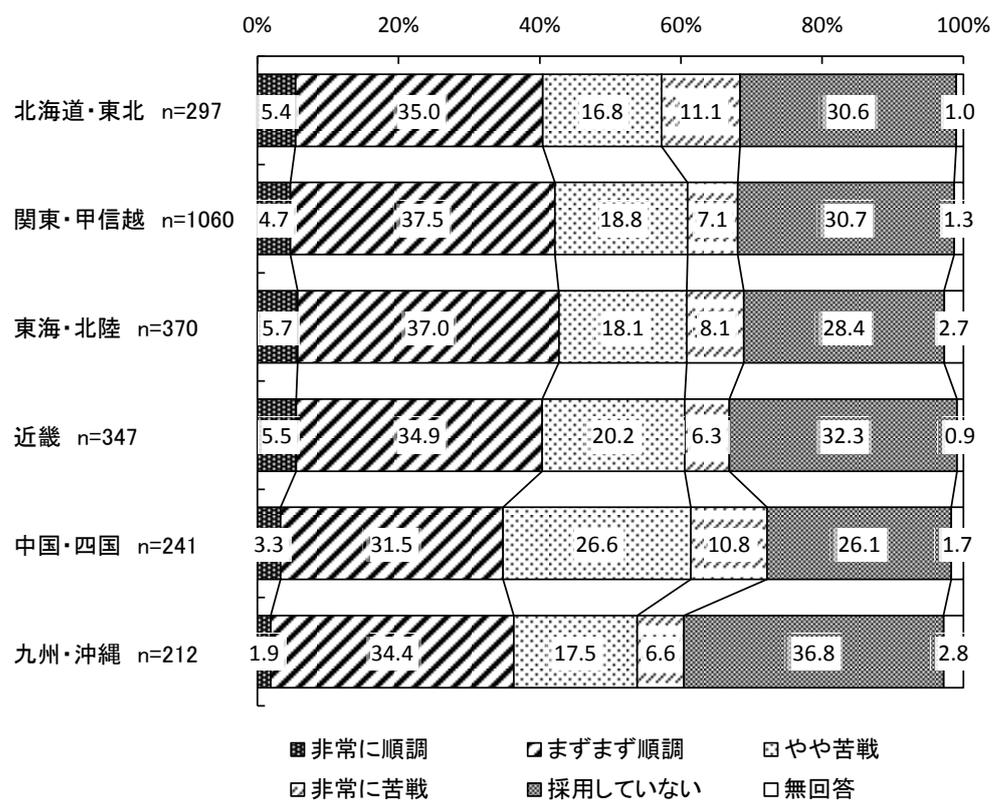
正社員の新卒採用



昨年度及び今年度の採用活動で正社員の新卒採用について、昨年度（2014年度入社）は「まずまず順調」が35.9%と最も多く、以下「採用していない」が30.7%、「やや苦戦」が19.3%などとなっている。

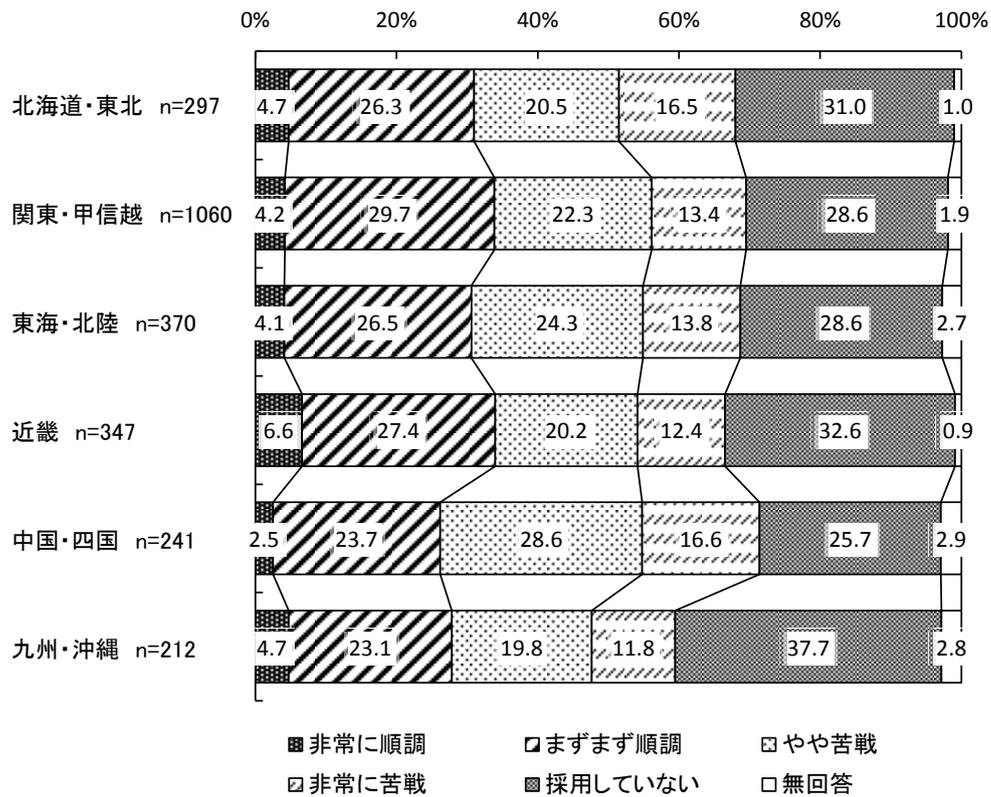
今年度（2015年度入社）は「採用していない」が30.0%と最も多く、以下「まずまず順調」が27.4%、「やや苦戦」が22.4%となっている。

正社員の新卒採用(昨年度 2014 年度入社)(×本社所在地別)



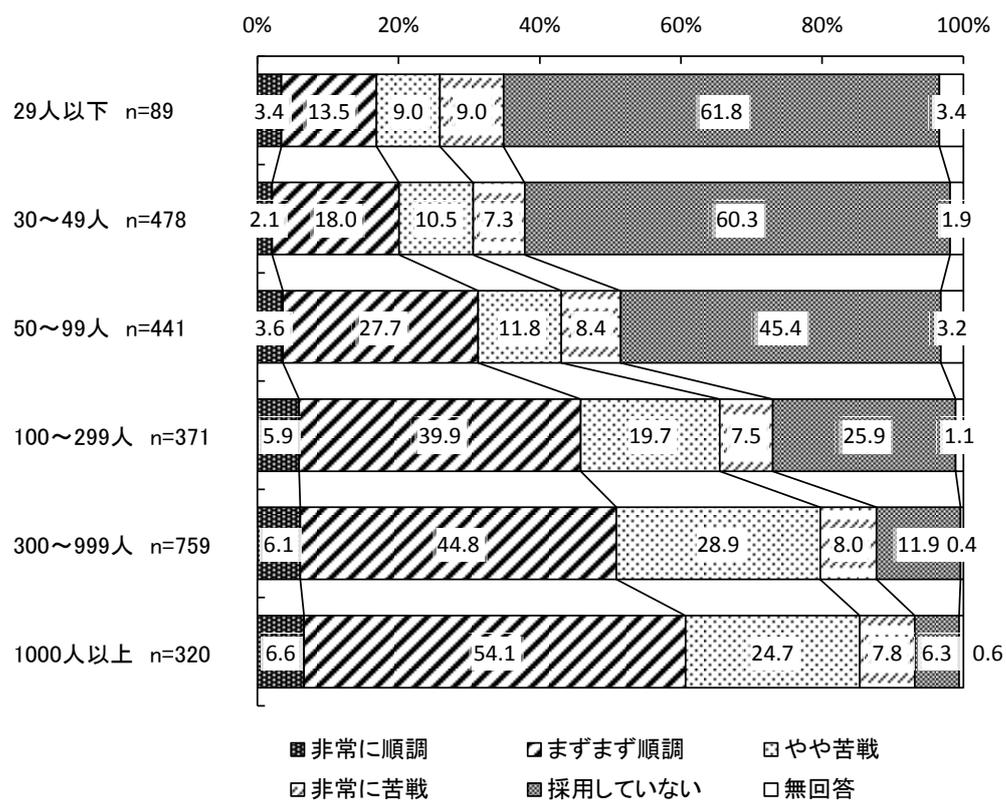
昨年度（2014 年度入社）の採用活動で正社員の新卒採用について本社所在地別にみると、中国・四国で「やや苦戦」の割合が他の地域より高くなっている。また、九州・沖縄で「採用していない」の割合が他の地域より高くなっている。

正社員の新卒採用(今年度 2015 年度入社)(×本社所在地別)



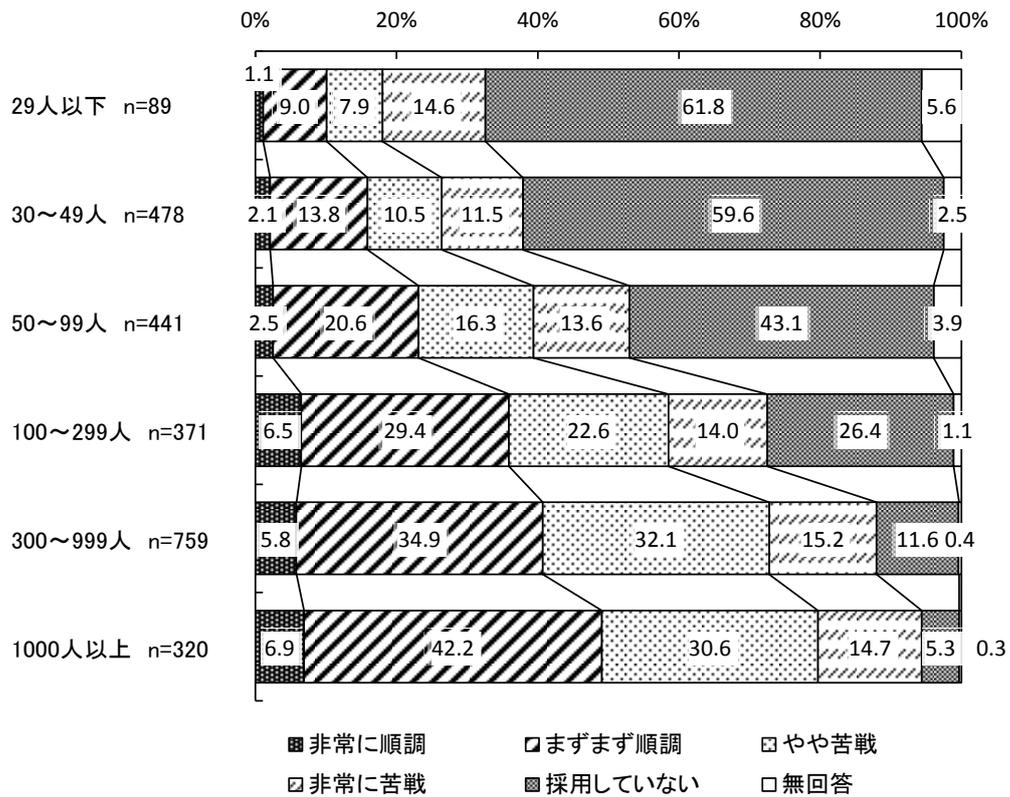
今年度(2015年度入社)の採用活動で正社員の新卒採用について本社所在地別にみると、中国・四国で「やや苦戦」の割合が他の地域より高くなっている。また、九州・沖縄で「採用していない」の割合が他の地域より高くなっている。

正社員の新卒採用(昨年度 2014 年度入社)(×従業員規模別)



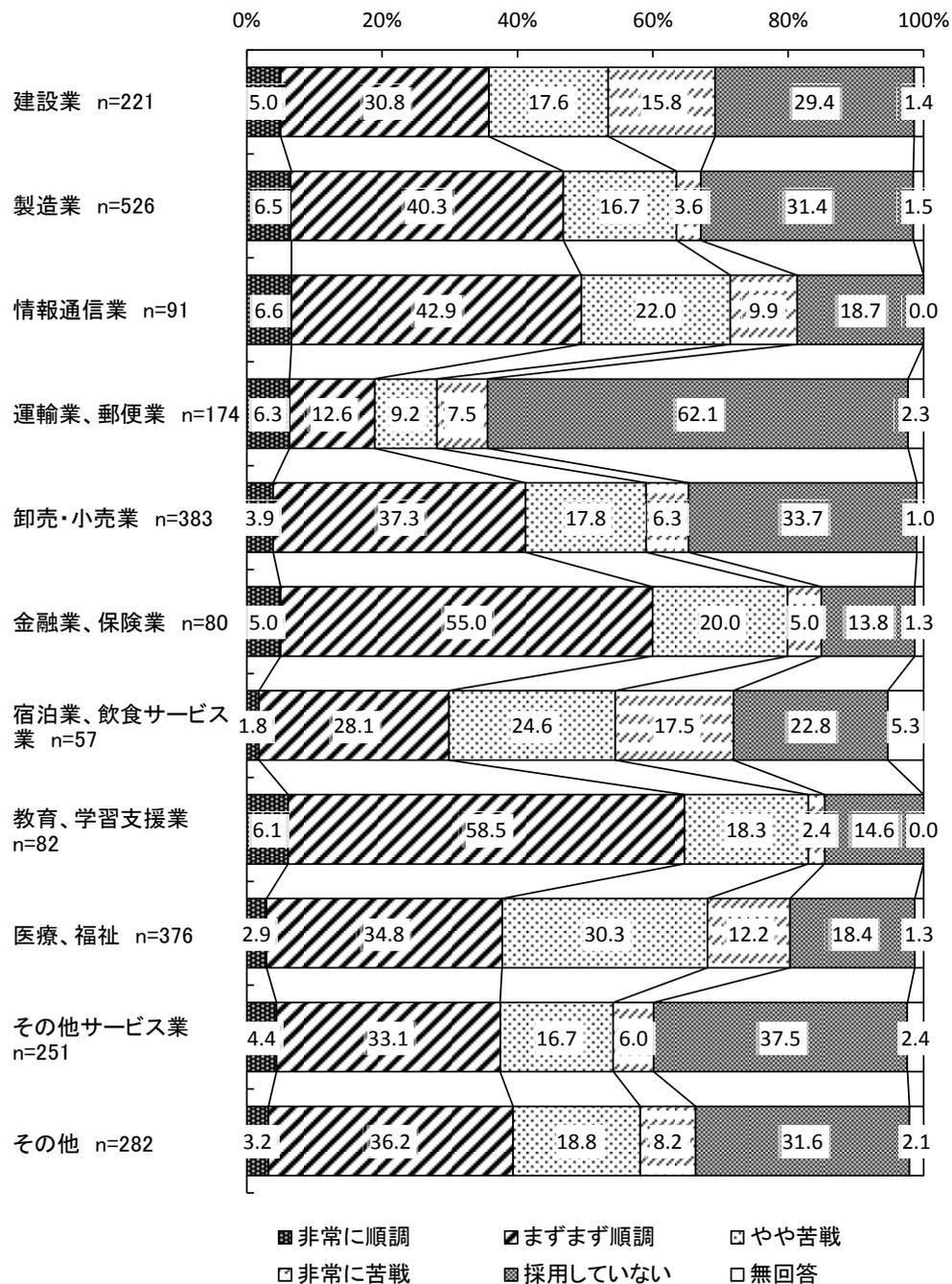
昨年度(2014年度入社)の採用活動で正社員の新卒採用について従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「非常に順調」と「まずまず順調」を合わせた割合が高くなっている。また、29人以下、30~49人で「採用していない」が6割を超えている。

正社員の新卒採用(今年度 2015 年度入社)(×従業員規模別)



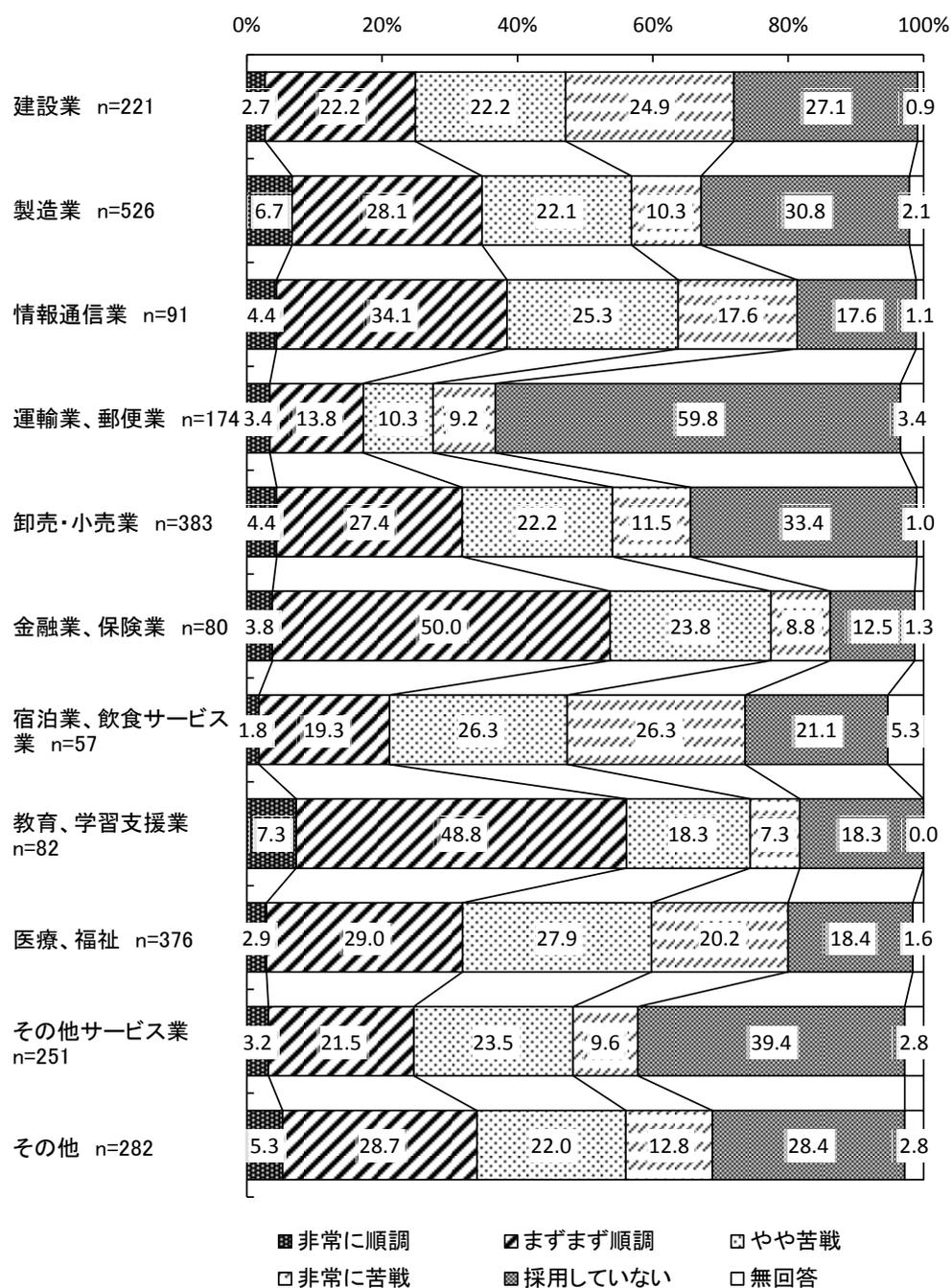
今年度(2015年度入社)の採用活動で正社員の新卒採用について従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「非常に順調」と「まずまず順調」を合わせた割合が高くなっている。また、29人以下、30~49人で「採用していない」が6割程度となっている。

正社員の新卒採用(昨年度 2014 年度入社)(×業種別)



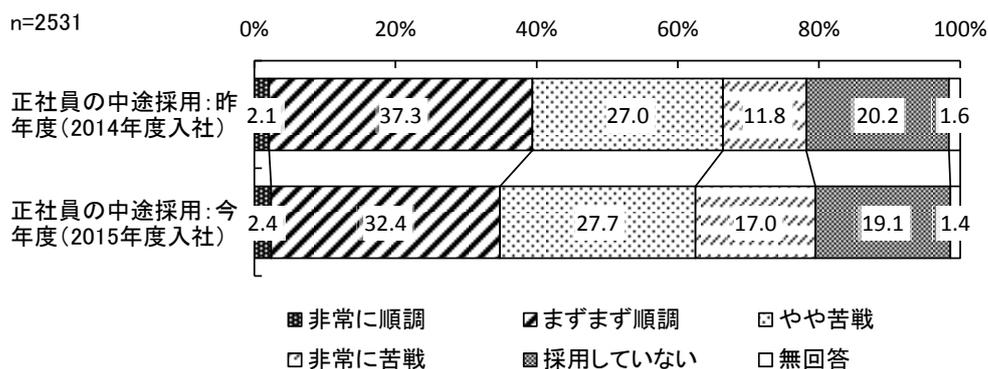
昨年度（2014 年度入社）の採用活動で正社員の新卒採用について業種別にみると、金融業、保険業と教育、学習支援業で「まずまず順調」が5割を超えている。

正社員の新卒採用(今年度 2015 年度入社)(×業種別)



今年度（2015 年度入社）の採用活動で正社員の新卒採用について業種別にみると、金融業、保険業と教育、学習支援業で「まずまず順調」が 5 割程度となっている。

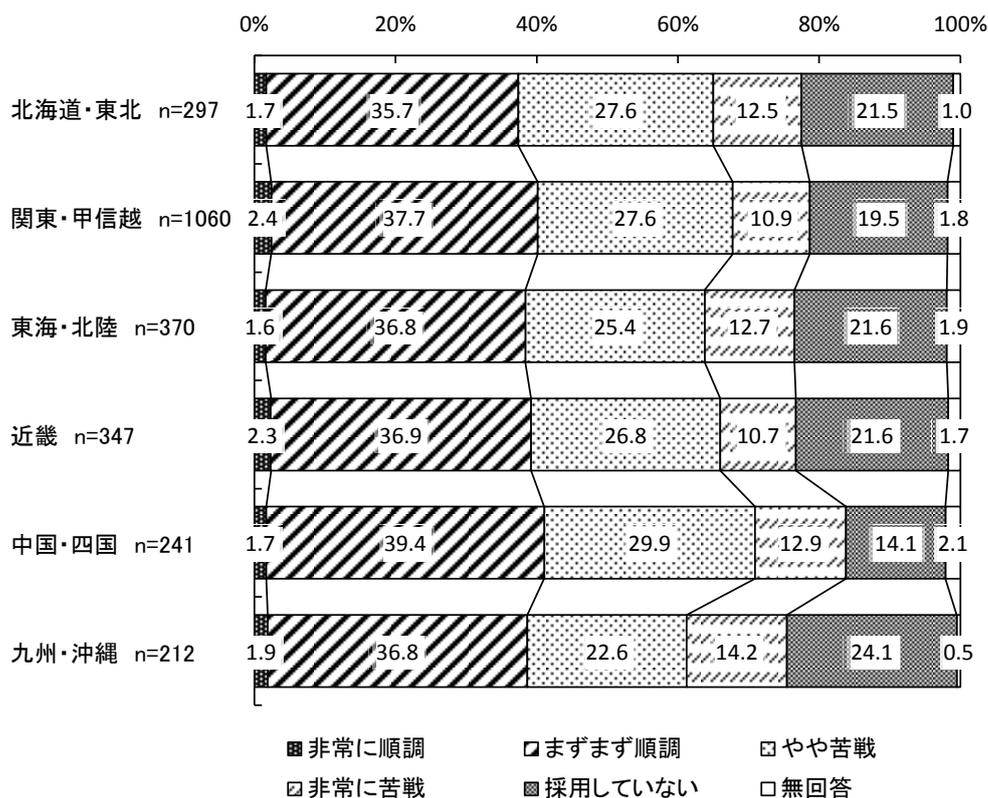
正社員の中途採用



正社員の中途採用について、昨年度（2014年度入社）は「まずまず順調」が37.3%と最も多く、以下「やや苦戦」が27.0%、「採用していない」が20.2%となっている。

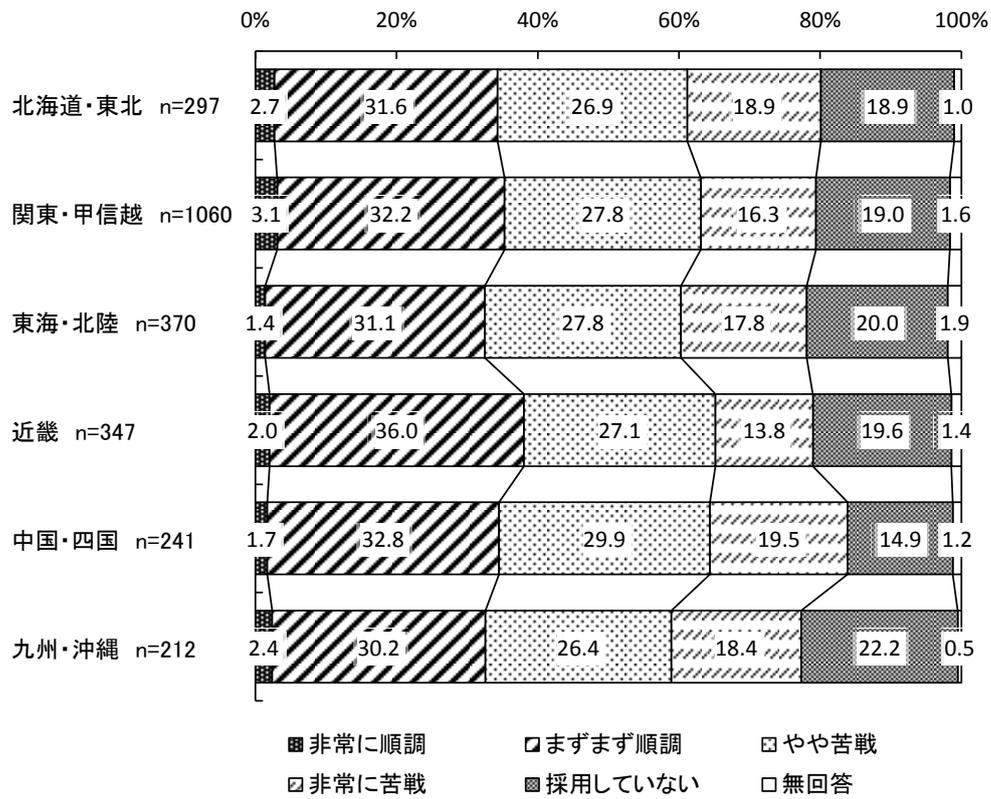
今年度（2015年度入社）は「まずまず順調」が32.4%と最も多く、以下「やや苦戦」が27.7%、「採用していない」が19.1%となっている。

正社員の中途採用(昨年度 2014年度入社)(×本社所在地別)



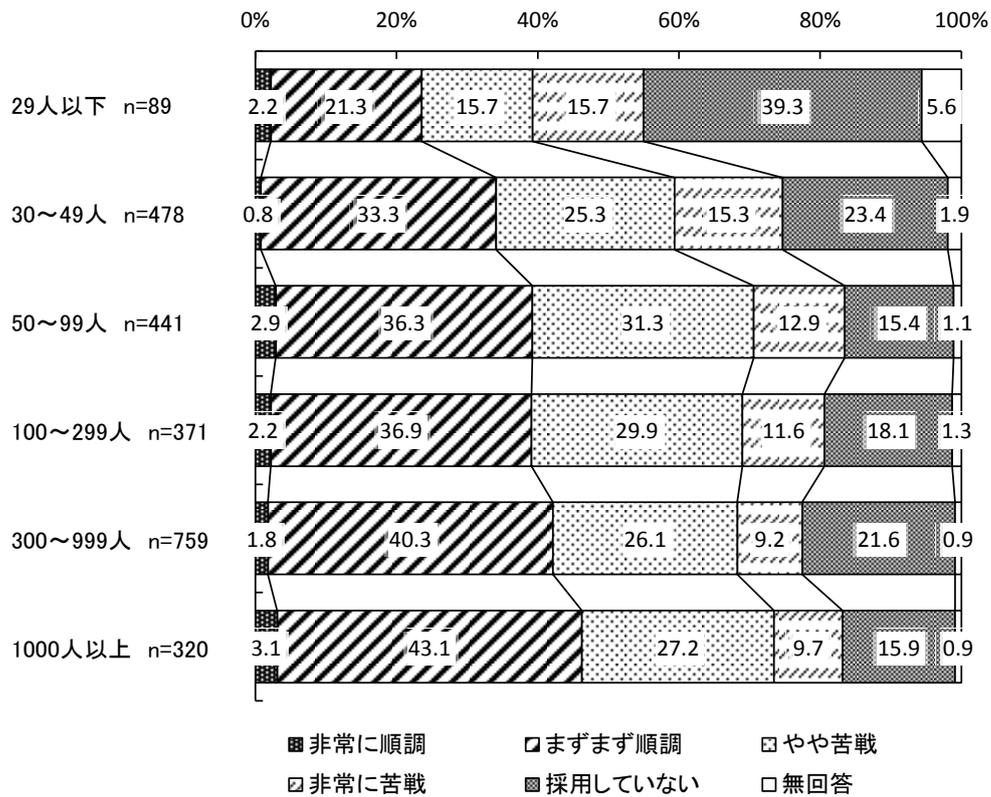
昨年度（2014年度入社）の採用活動で正社員の中途採用について本社所在地別にみると、いずれの地域においても「まずまず順調」が最も多くなっている。

正社員の中途採用(今年度 2015 年度入社)(×本社所在地別)



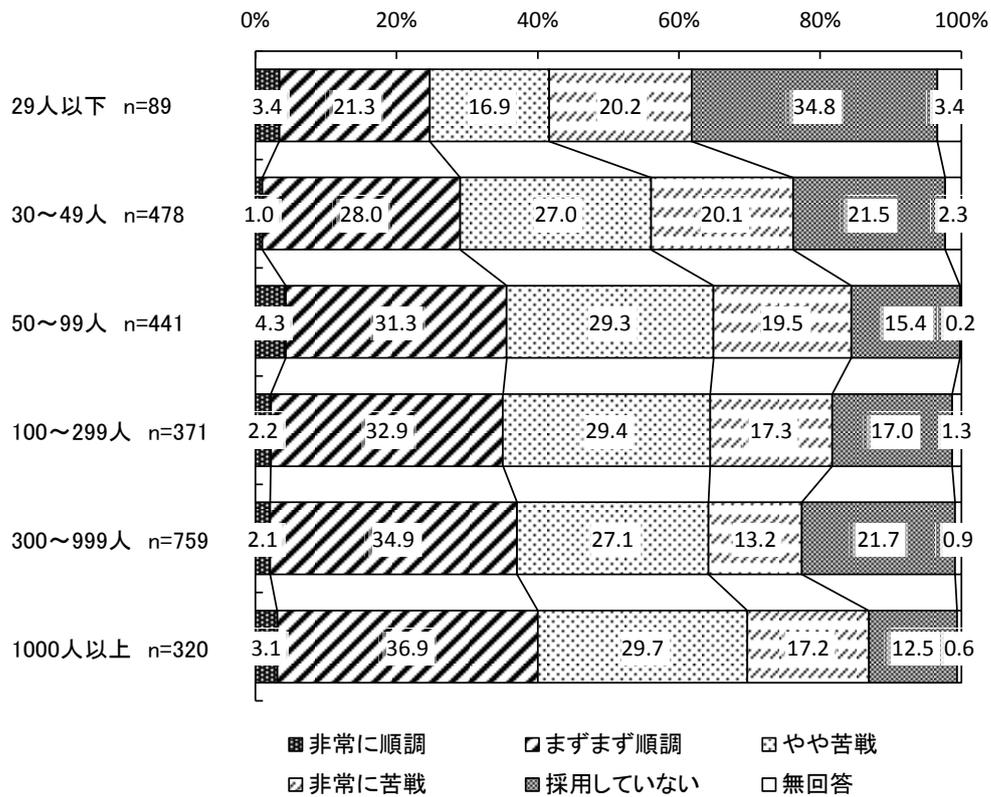
今年度(2015年度入社)の採用活動で正社員の中途採用について本社所在地別にみると、いずれの地域においても「まずまず順調」が最も多くなっている。

正社員の中途採用(昨年度 2014 年度入社)(×従業員規模別)



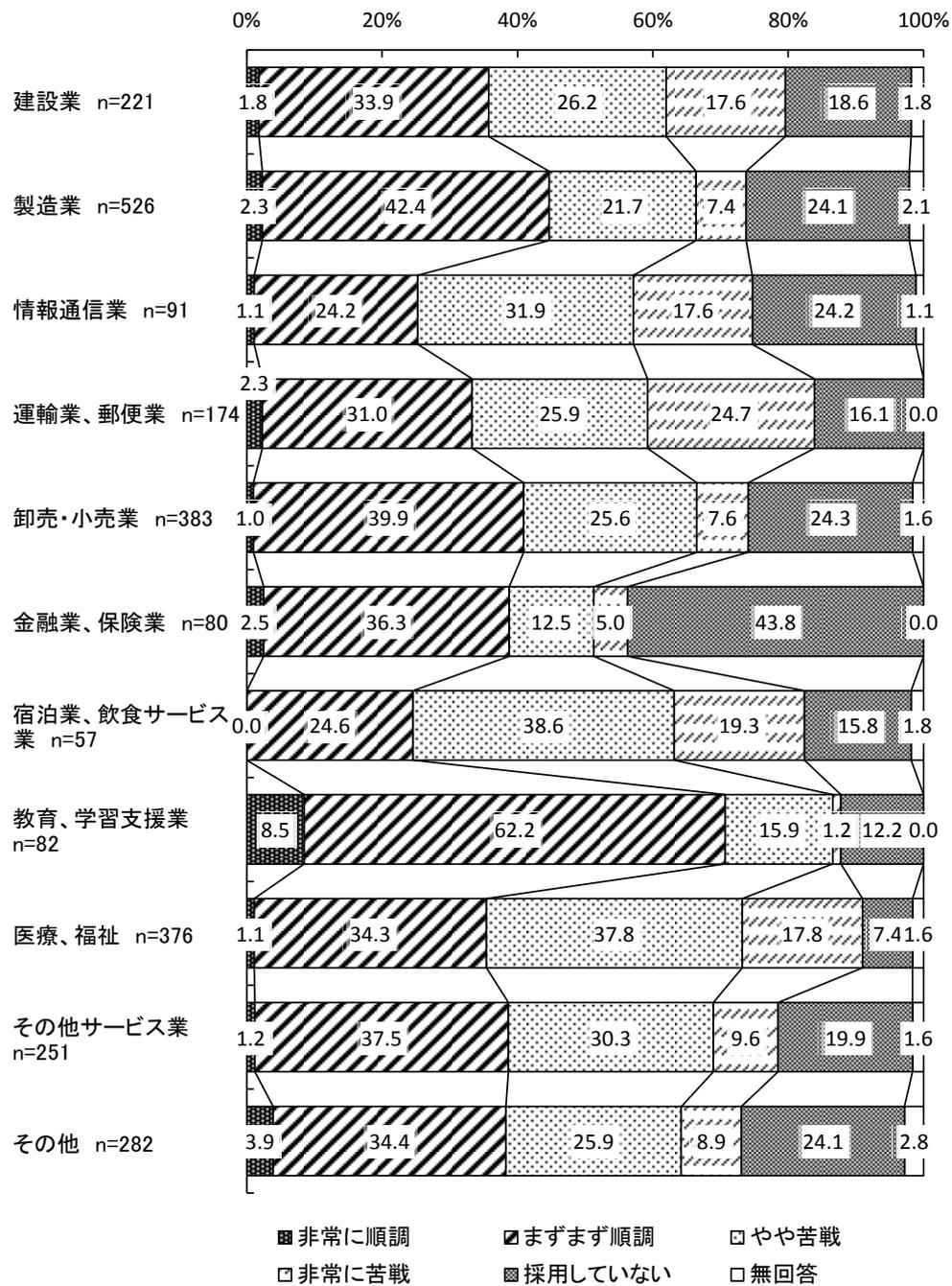
昨年度(2014年度入社)の採用活動で正社員の中途採用について従業員規模別にみると、29人以下では「採用していない」が最も多く、その他の従業員規模では「まずまず順調」が最も多くなっている。

正社員の中途採用(今年度 2015 年度入社)(×従業員規模別)



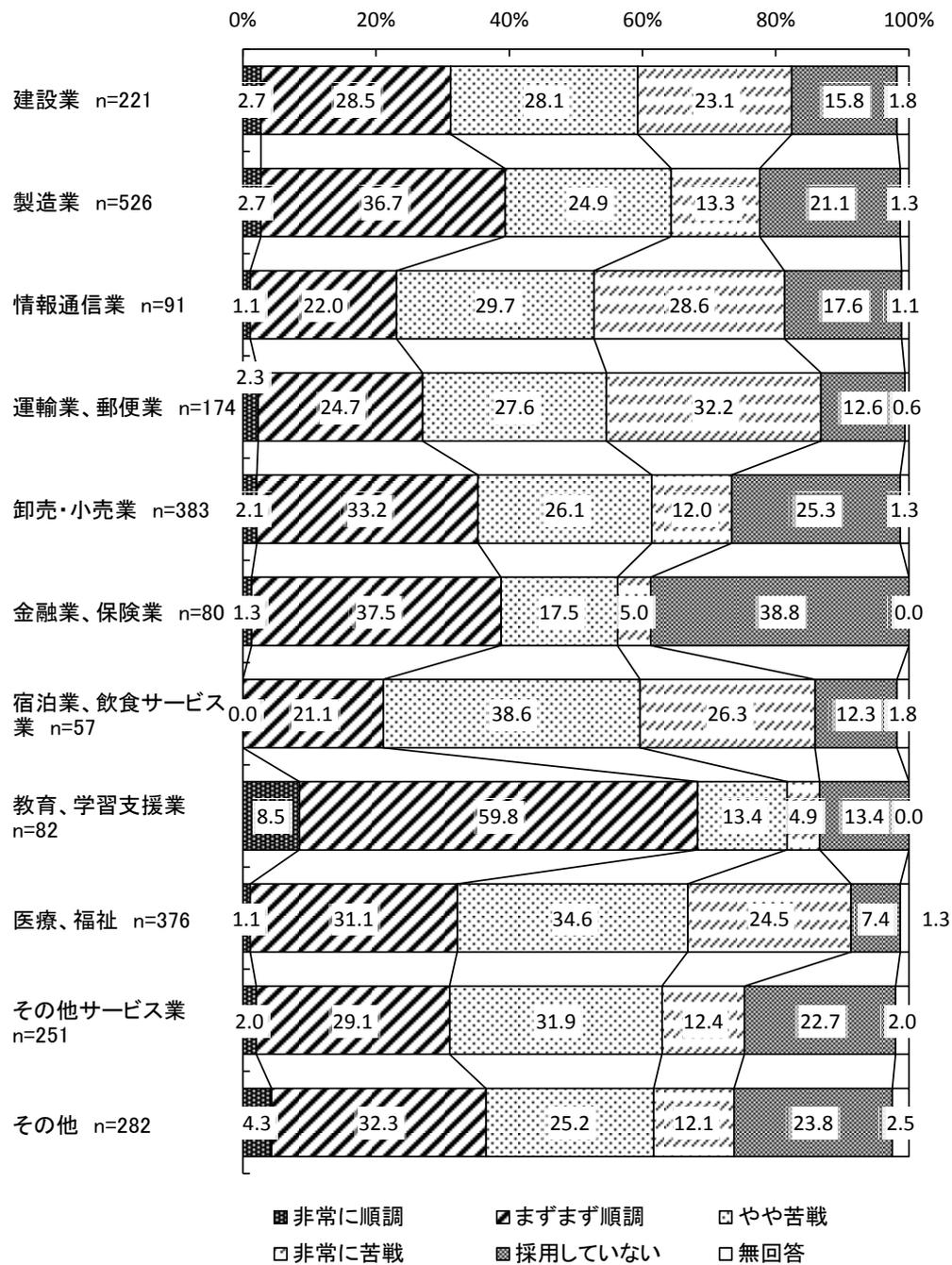
今年度(2015年度入社)の採用活動で正社員の中途採用について従業員規模別にみると、29人以下では「採用していない」が最も多く、その他の従業員規模では「まずまず順調」が最も多くなっている。

正社員の中途採用(昨年度 2014 年度入社)(×業種別)



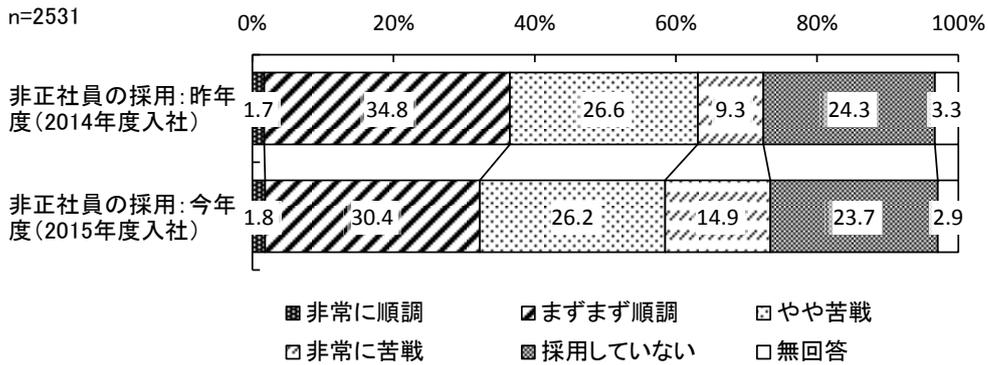
昨年度（2014 年度入社）の採用活動で正社員の中途採用について業種別にみると、教育、学習支援業で「まずまず順調」が 62.2%となっている。

正社員の中途採用(今年度 2015 年度入社)(×業種別)



今年度（2015 年度入社）の採用活動で正社員の中途採用について業種別にみると、教育、学習支援業で「まずまず順調」が 59.8%となっている。

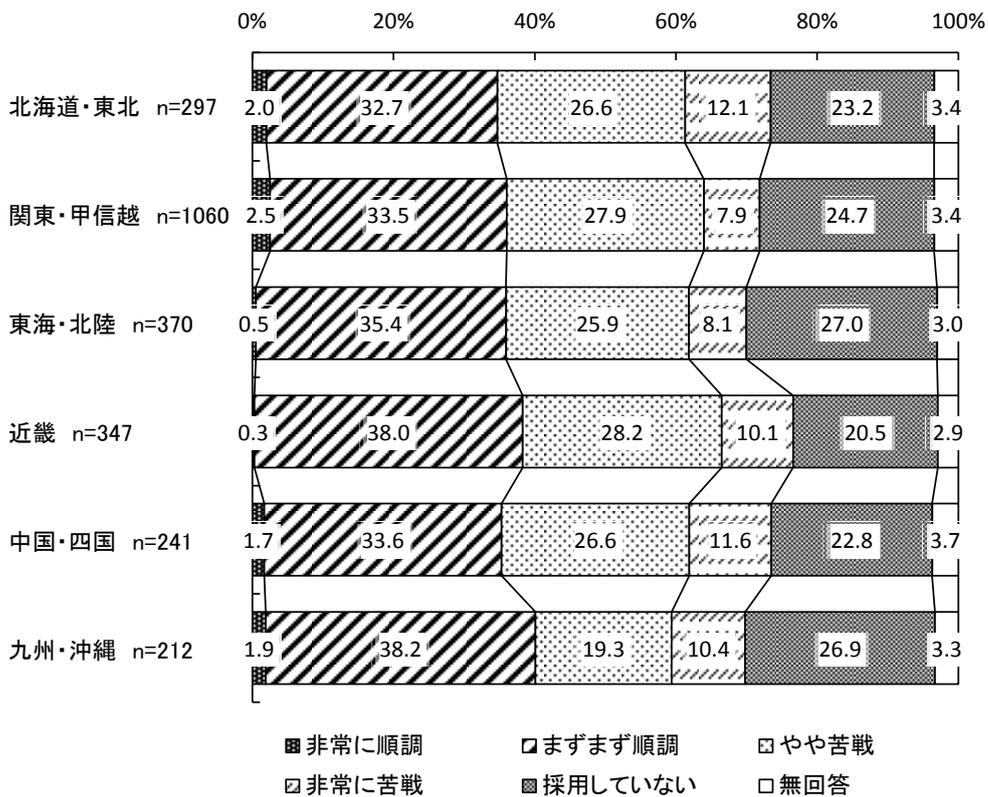
非正社員の採用



非正社員の採用について、昨年度（2014年度入社）は「まずまず順調」が34.8%と最も多く、以下「やや苦戦」が26.6%、「採用していない」が24.3%などとなっている。

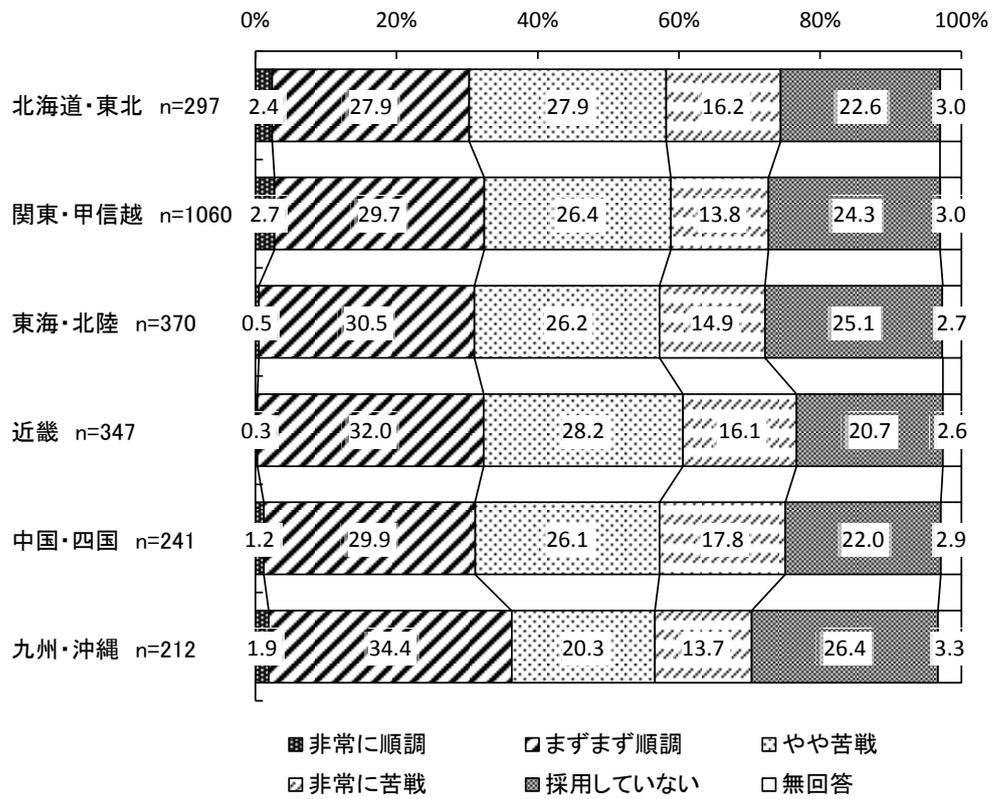
今年度（2015年度入社）は「まずまず順調」が30.4%と最も多く、以下「やや苦戦」が26.2%、「採用していない」が23.7%などとなっている。

非正社員の採用(昨年度 2014 年度入社) (×本社所在地別)



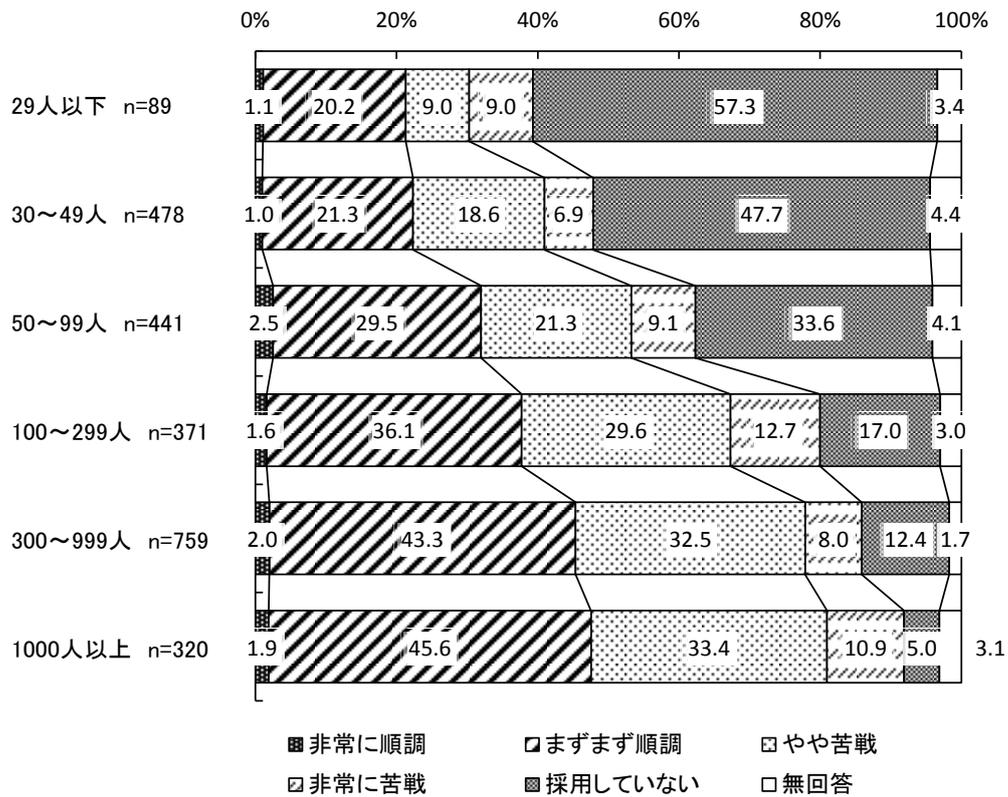
昨年度（2014年度入社）の採用活動で非正社員の採用について本社所在地別にみると、いずれの地域においても「まずまず順調」が最も多くなっている。

非正社員の採用(今年度 2015 年度入社) (× 本社所在地別)



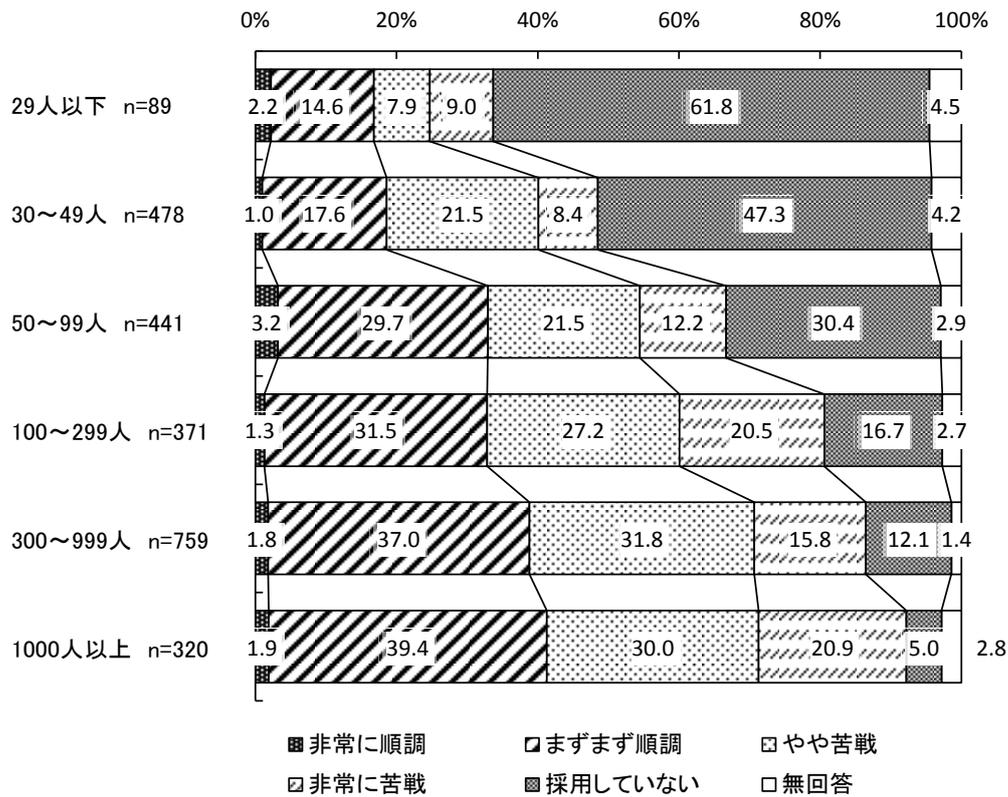
今年度（2015 年度入社）の採用活動で非正社員の採用について本社所在地別にみると、北海道・東北で「まずまず順調」と「やや苦戦」、その他の地域では「まずまず順調」が最も多くなっている。

非正社員の採用(昨年度 2014 年度入社) (×従業員規模別)



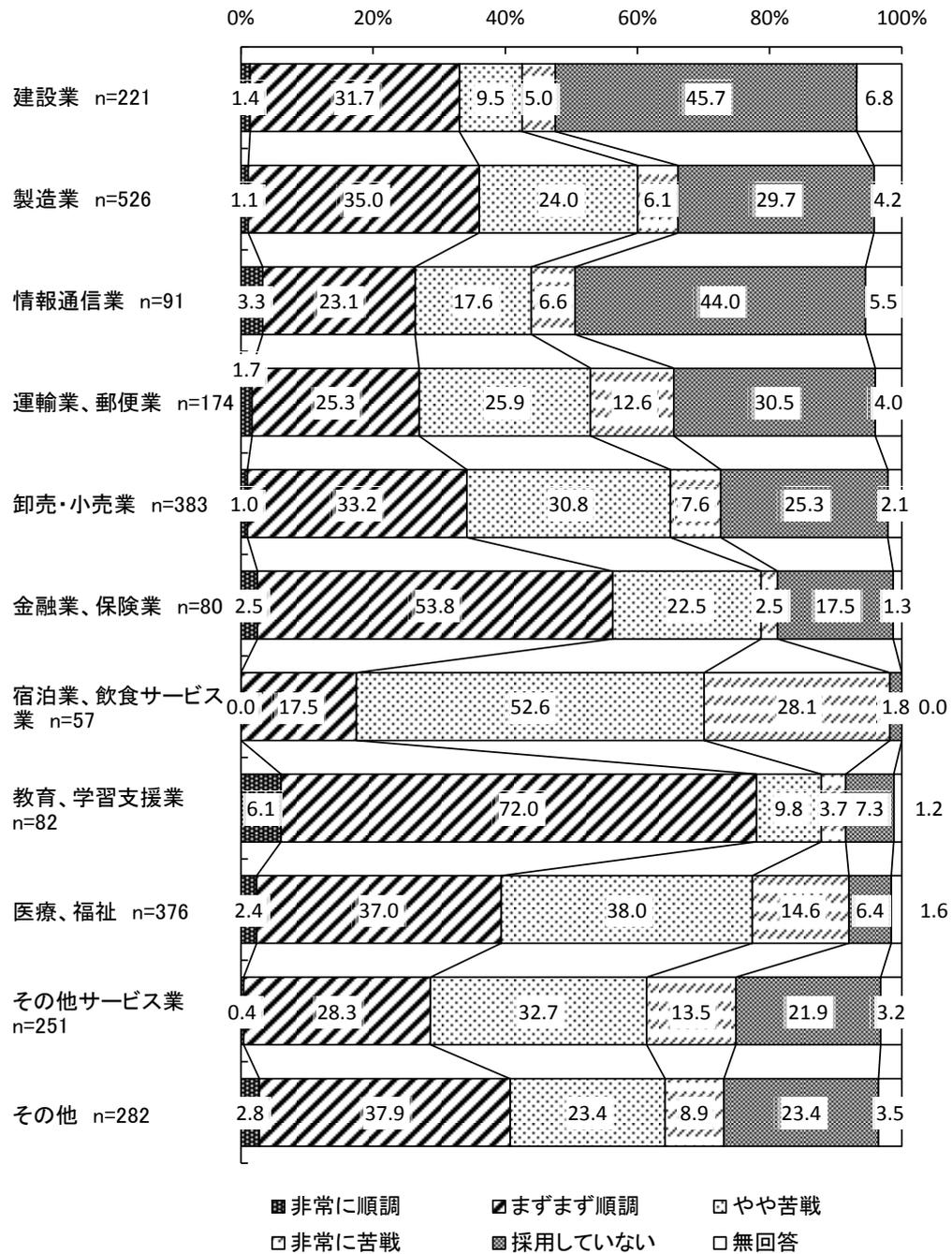
昨年度（2014 年度入社）の採用活動で非正社員の採用について従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「非常に順調」と「まずまず順調」を合わせた割合が高くなっている。また、29人以下で「採用していない」が6割近くとなっている。

非正社員の採用(今年度 2015 年度入社)(×従業員規模別)



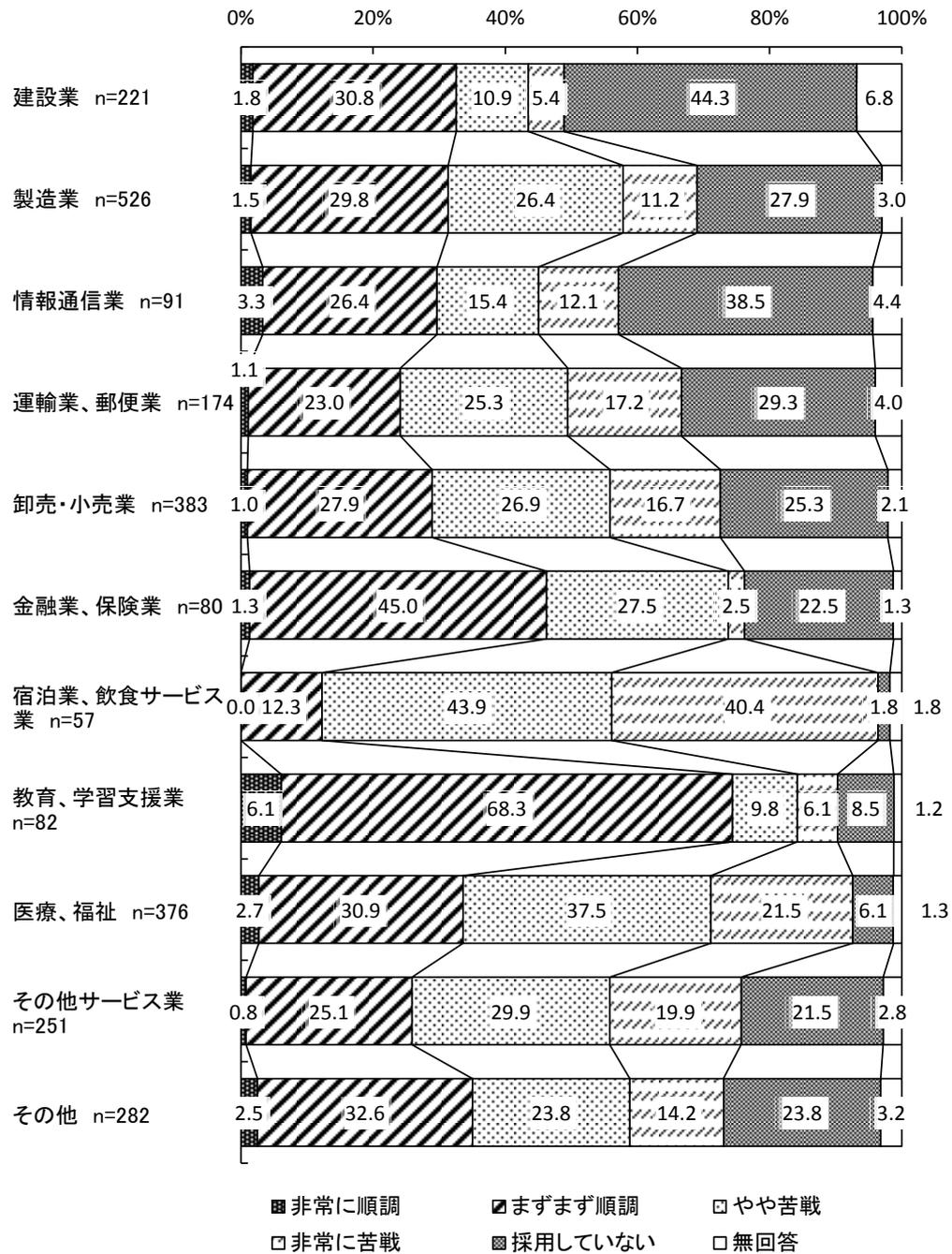
今年度(2015年度入社)の採用活動で非正社員の採用について従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「採用していない」の割合が低くなっている。

非正社員の採用(昨年度 2014 年度入社)(×業種別)



昨年度（2014 年度入社）の採用活動で非正社員の採用について業種別にみると、教育、学習支援業で「まずまず順調」が 72.0%となっている。

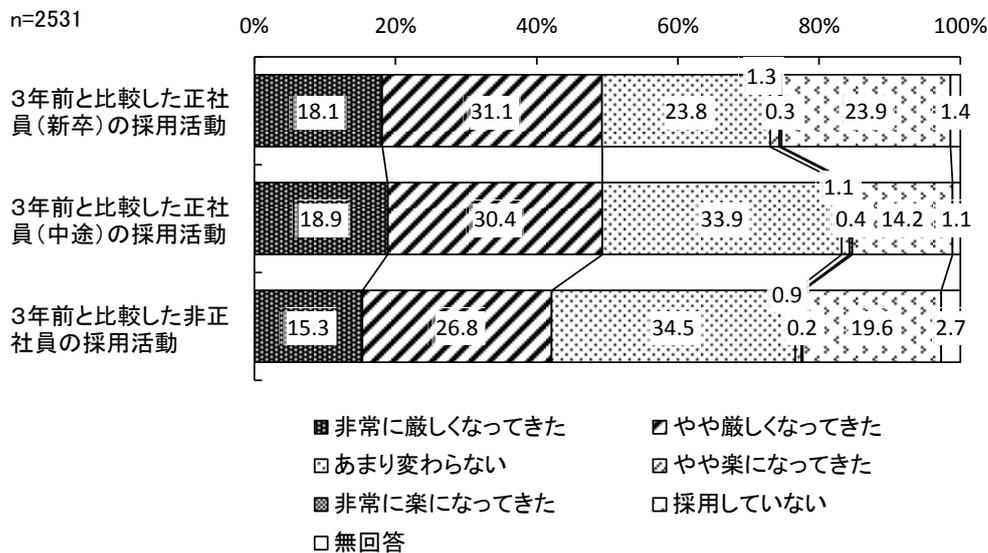
非正社員の採用(今年度 2015 年度入社)(×業種別)



今年度（2015 年度入社）の採用活動で非正社員の採用について業種別にみると、教育、学習支援業で「まずまず順調」が 68.3%となっている。

5 3年前と比較した採用活動

問 12 貴社では、3年前(2011年4月1日時点)と比較して、採用活動は厳しくなっている(人が採用しづらくなっている)と感じていますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

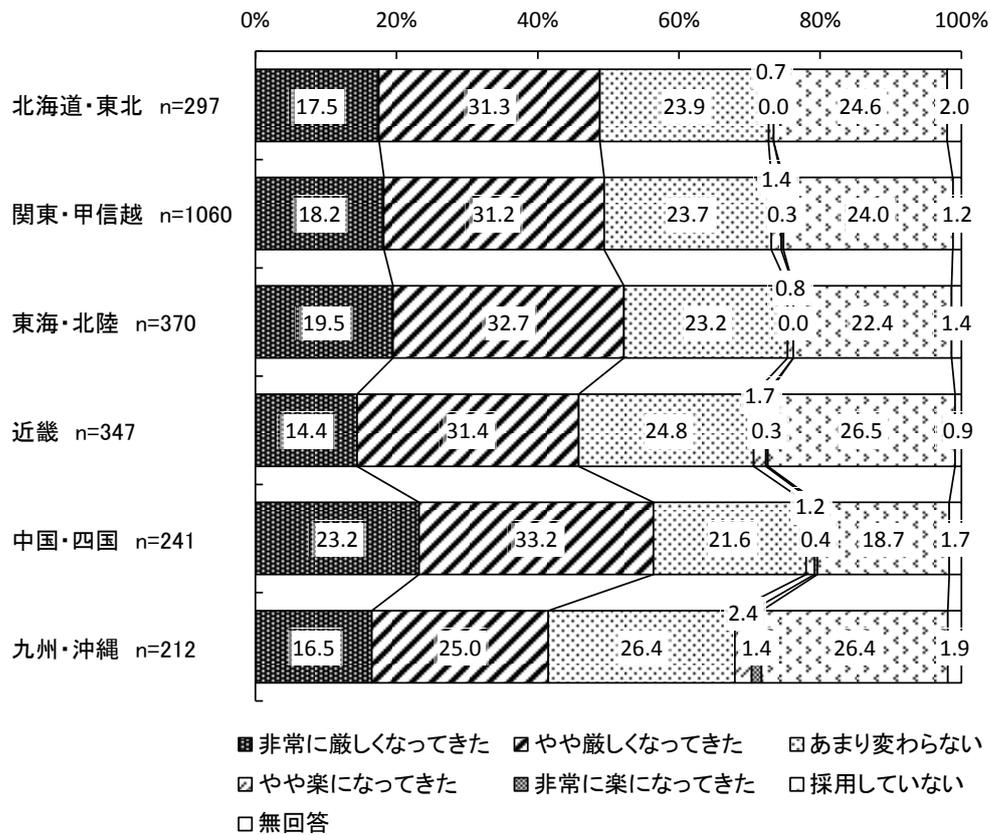


3年前と比較した採用活動で正社員の新卒採用は、「やや厳しくなってきた」が31.1%と最も多く、以下「採用していない」が23.9%、「あまり変わらない」が23.8%となっている。

正社員の中途採用は、「あまり変わらない」が33.9%と最も多く、以下「やや厳しくなってきた」が30.4%、「非常に厳しくなってきた」が18.9%となっている。

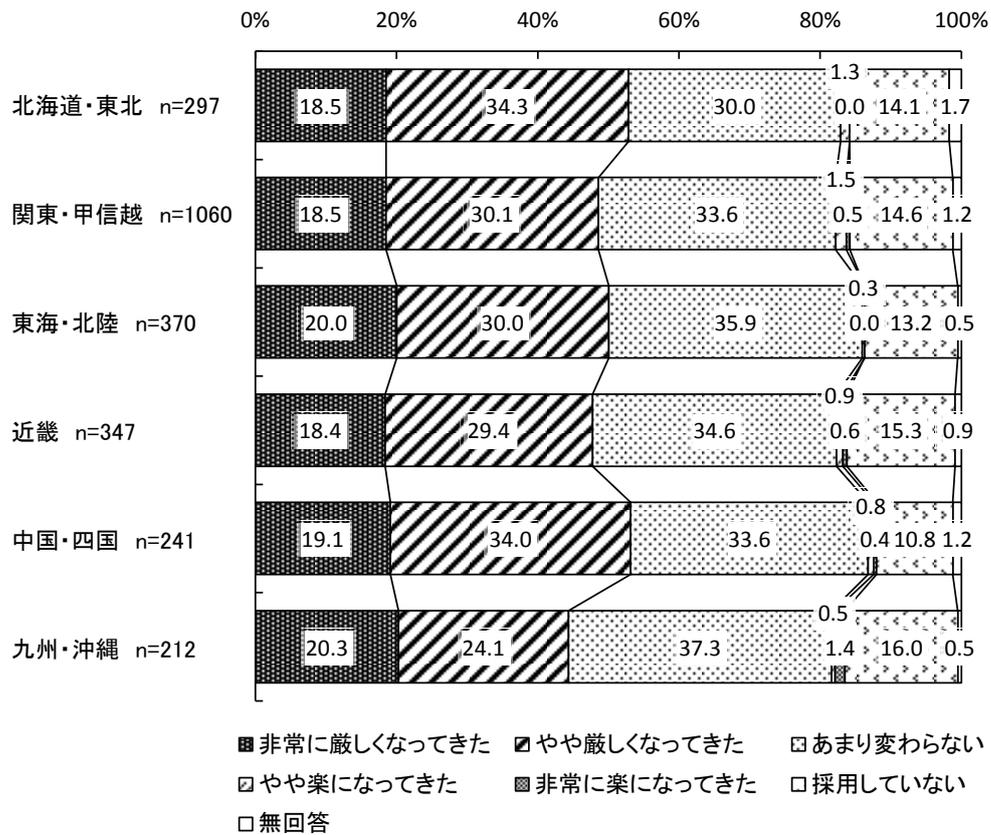
非正社員の採用は、「あまり変わらない」が34.5%と最も多く、以下「やや厳しくなってきた」が26.8%、「採用していない」が19.6%となっている。

3年前と比較した正社員の新卒採用(×本社所在地別)



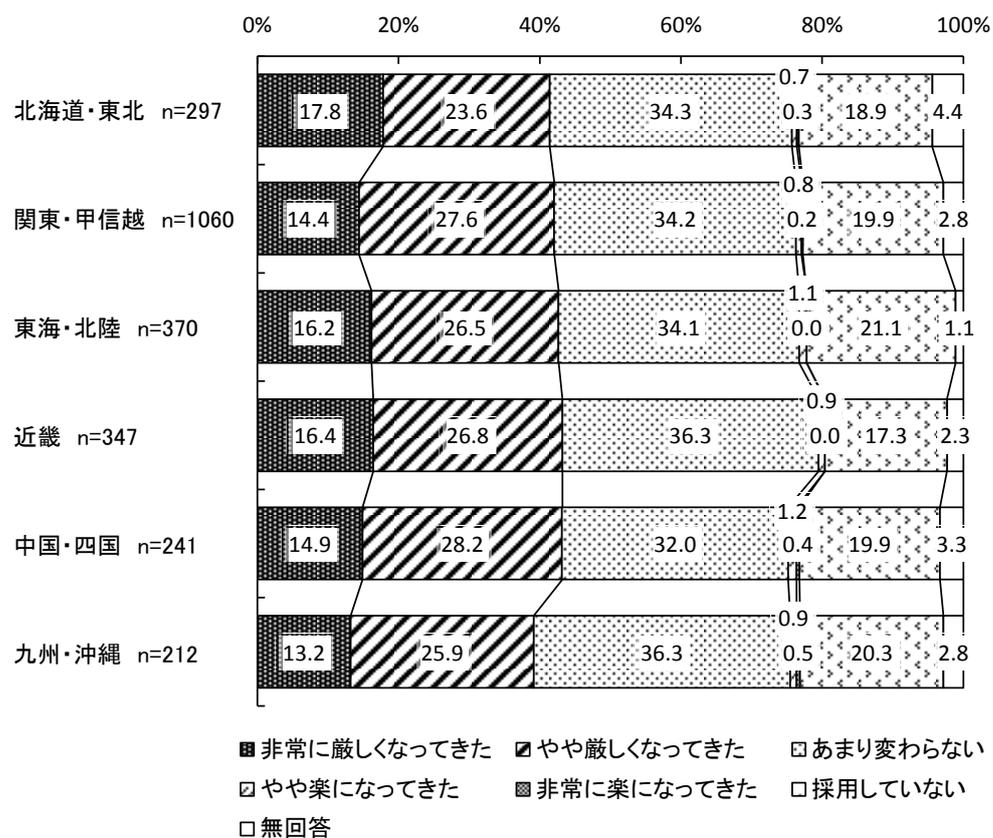
3年前と比較した採用活動で正社員の新卒採用を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「非常に厳しくなってきた」と「やや厳しくなってきた」を合わせて4割を超えている。

3年前と比較した正社員の中途採用(×本社所在地別)



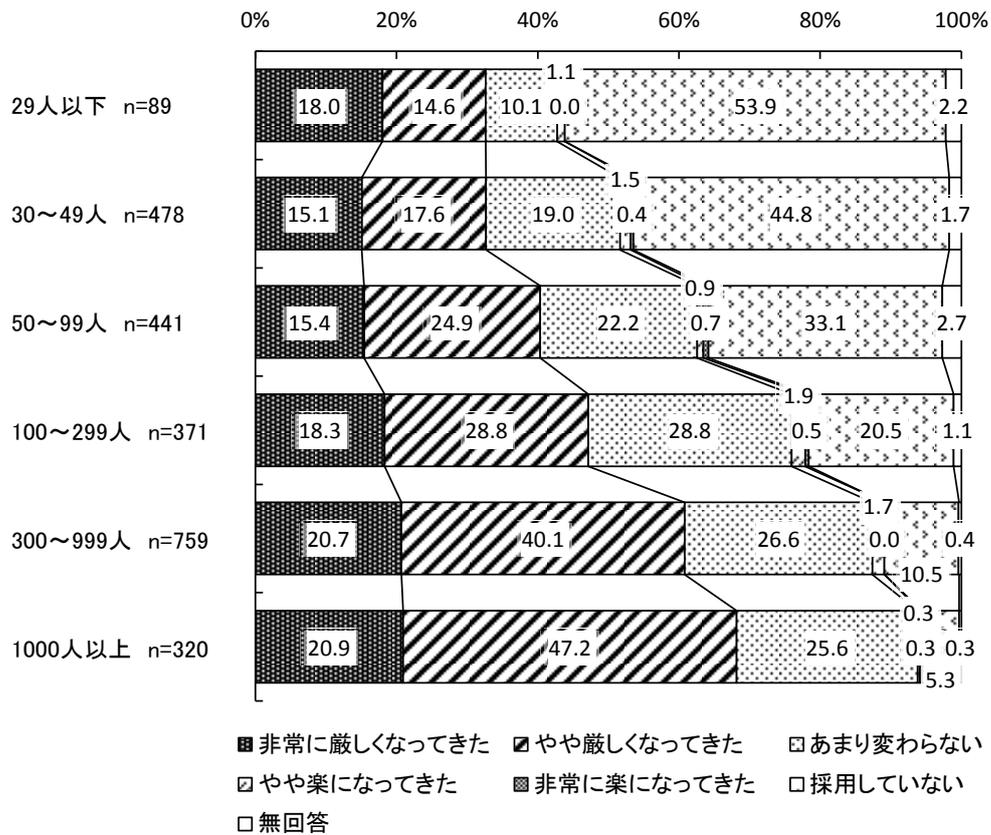
3年前と比較した採用活動で正社員の中途採用を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「非常に厳しくなってきた」と「やや厳しくなってきた」を合わせると4割を超えている。

3年前と比較した非正社員の採用(×本社所在地別)



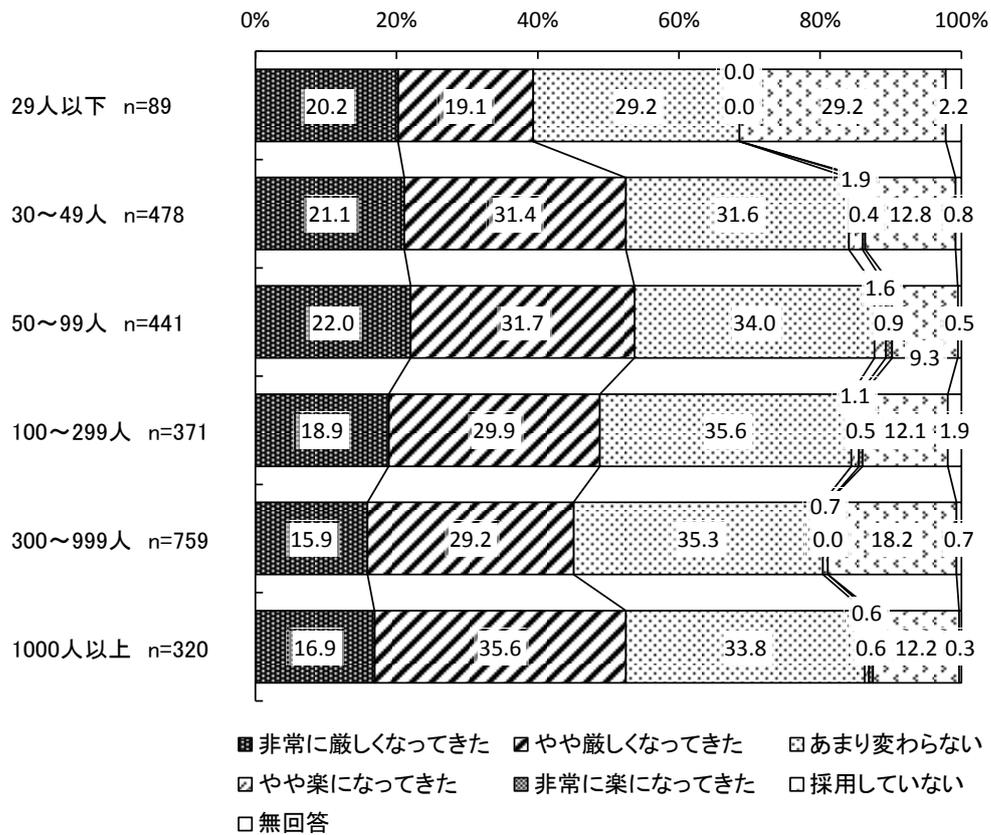
3年前と比較した採用活動で非正社員の採用を本社所在地別にみると、いずれの地域においても「非常に厳しくなってきた」と「やや厳しくなってきた」を合わせると4割程度となっている。

3年前と比較した正社員の新卒採用(×従業員規模別)



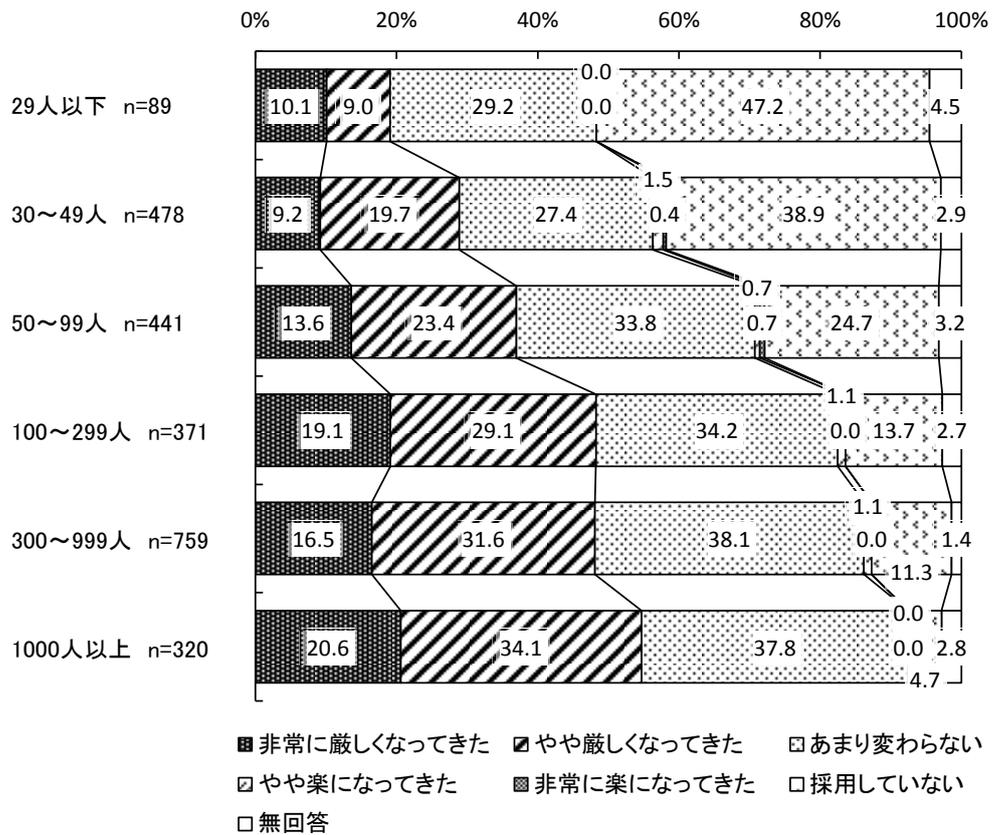
3年前と比較した採用活動で正社員の新卒採用を従業員規模別にみると、300~999人、1,000人以上で「非常に厳しくなってきた」、「やや厳しくなってきた」を合わせると6割を超えている。

3年前と比較した正社員の中途採用(×従業員規模別)



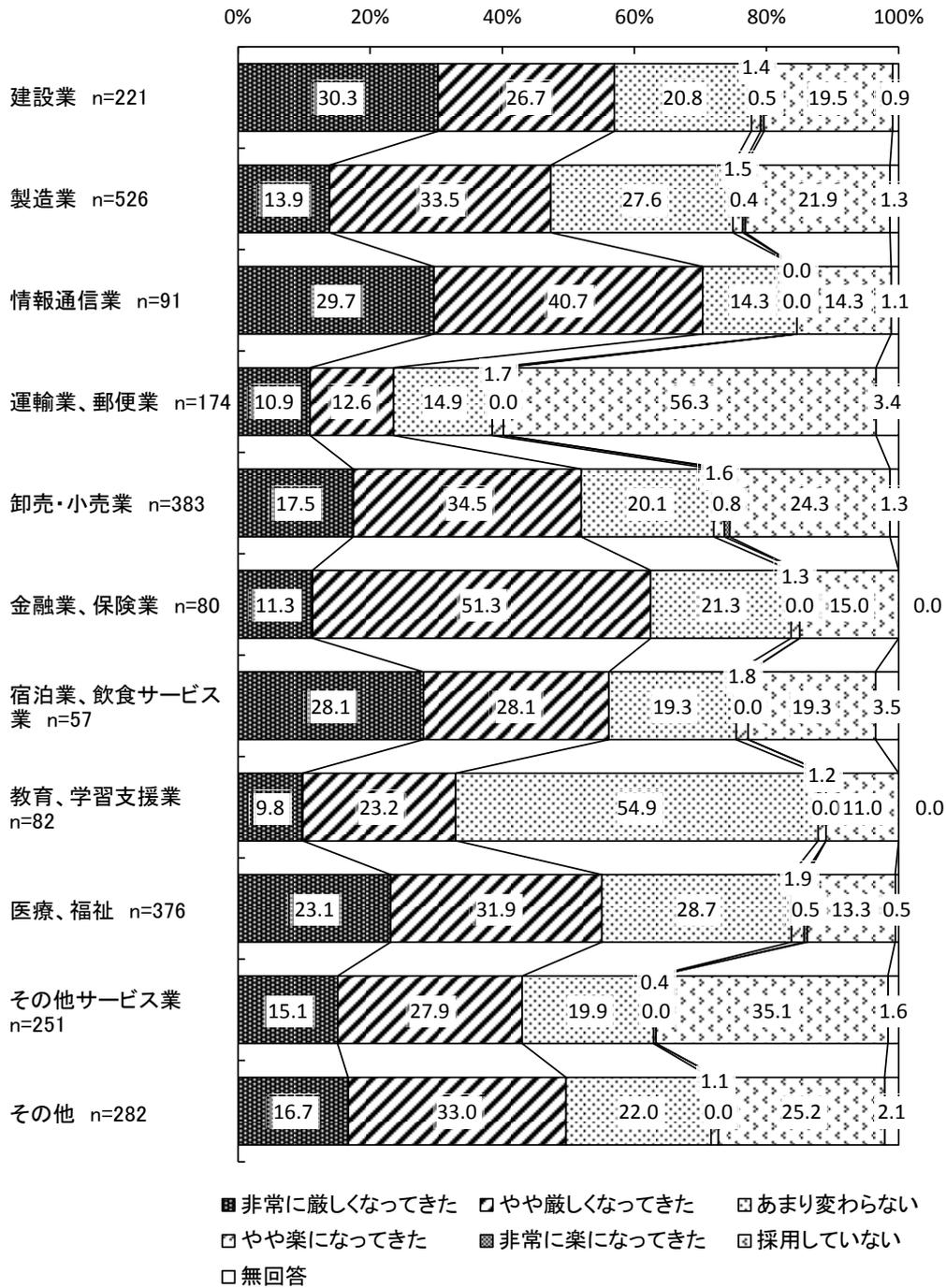
3年前と比較した採用活動で正社員の中途採用を従業員規模別にみると、30~49人、50~99人、1,000人以上で「非常に厳しくなってきた」、「やや厳しくなってきた」を合わせると5割を超えている。

3年前と比較した非正社員の採用(×従業員規模別)



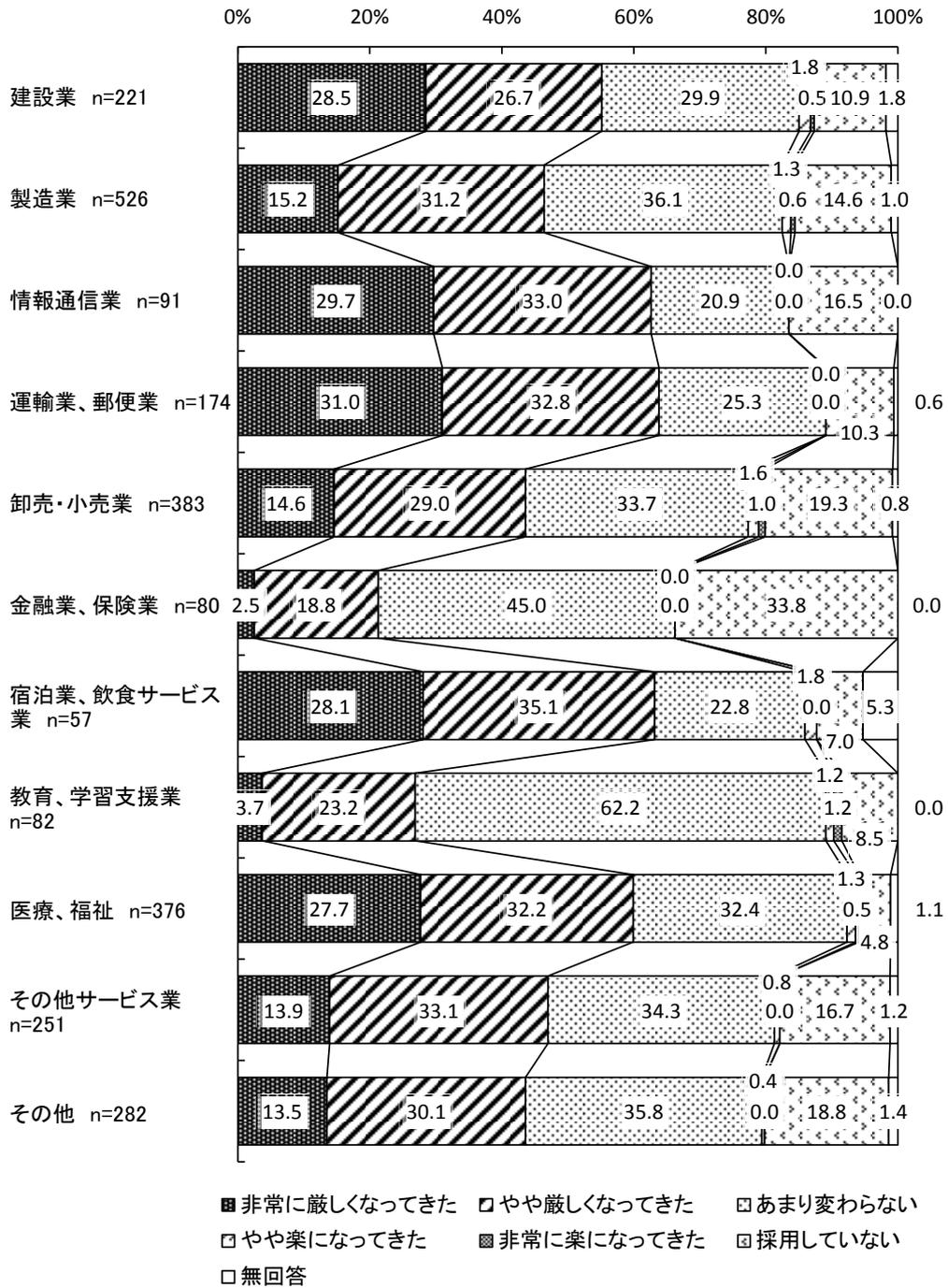
3年前と比較した採用活動で非正社員の採用を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「やや厳しくなってきた」の割合が高くなっている。

3年前と比較した正社員の新卒採用(×業種別)



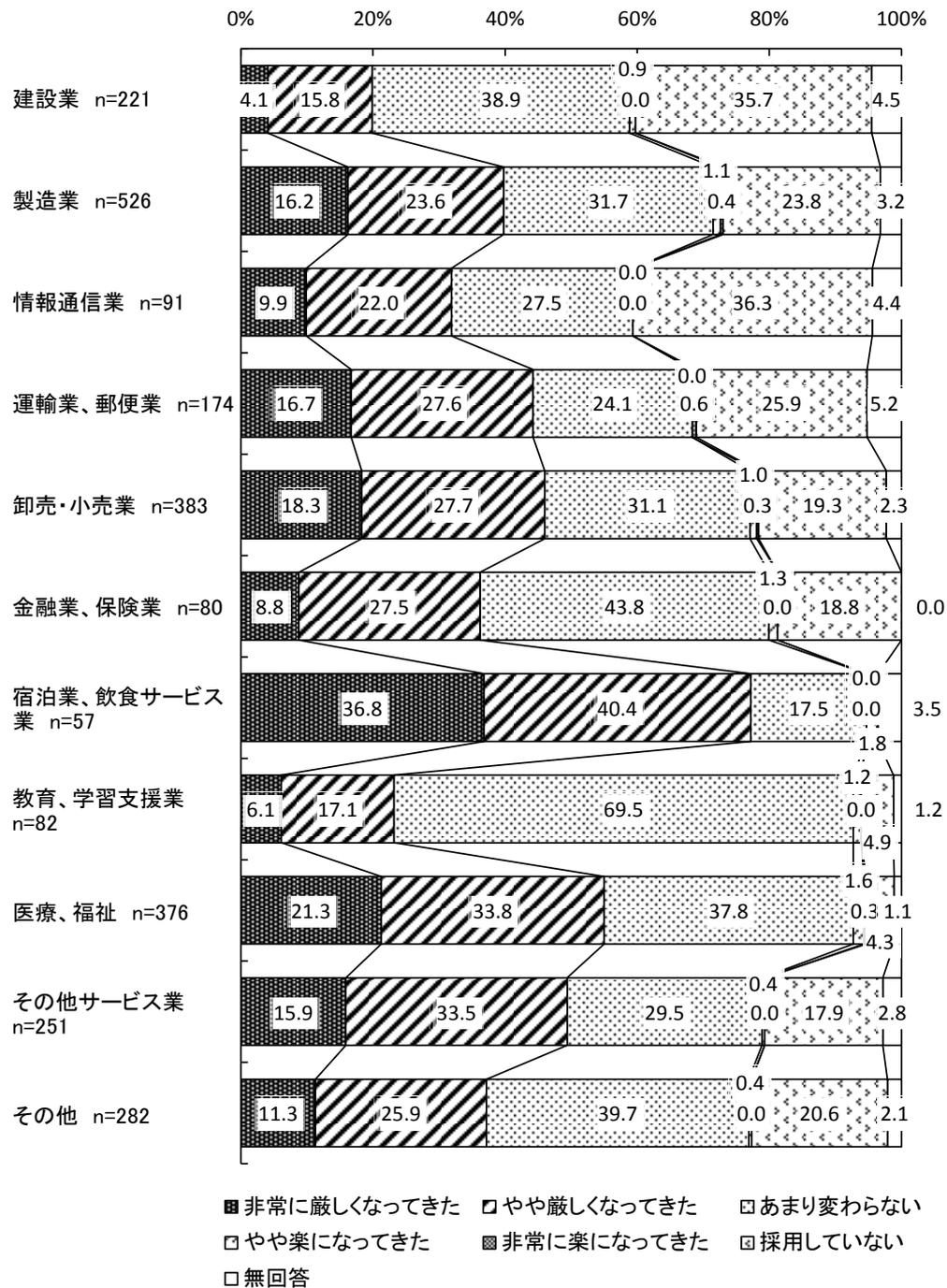
3年前と比較した採用活動で正社員の新卒採用を業種別にみると、金融業、保険業で「やや厳しくなってきた」が51.3%となっている。

3年前と比較した正社員の中途採用(×業種別)



3年前と比較した採用活動で正社員の中途採用を業種別にみると、情報通信業、運輸業、郵便業、宿泊業、飲食サービス業で「非常に厳しくなってきた」、「やや厳しくなってきた」を合わせると6割を超えている。

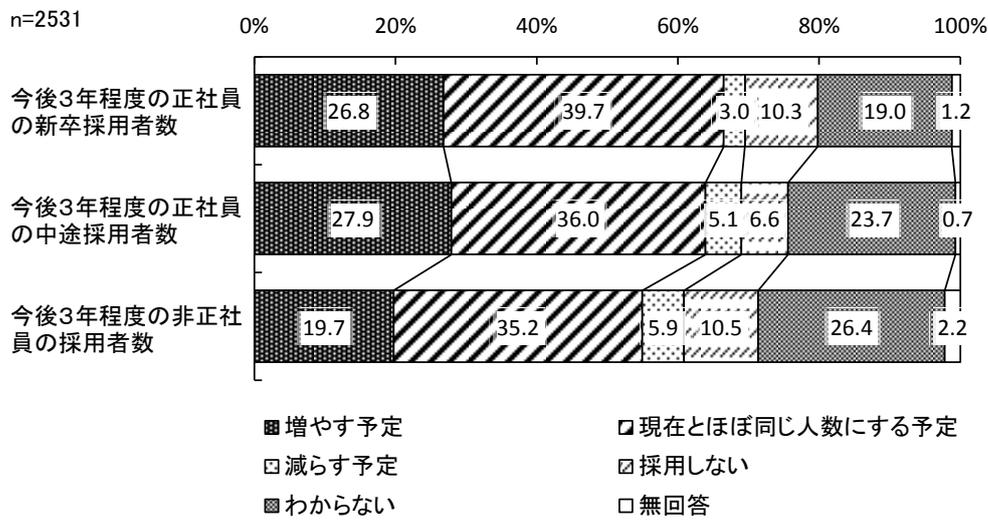
3年前と比較した非正社員の採用(×業種別)



3年前と比較した採用活動で非正社員の採用を業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業で「非常に厳しくなってきた」、「やや厳しくなってきた」を合わせると7割を超えている。

6 今後3年程度の採用者数

問 13 貴社では、今後3年程度の採用者数について、どのように予定していますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

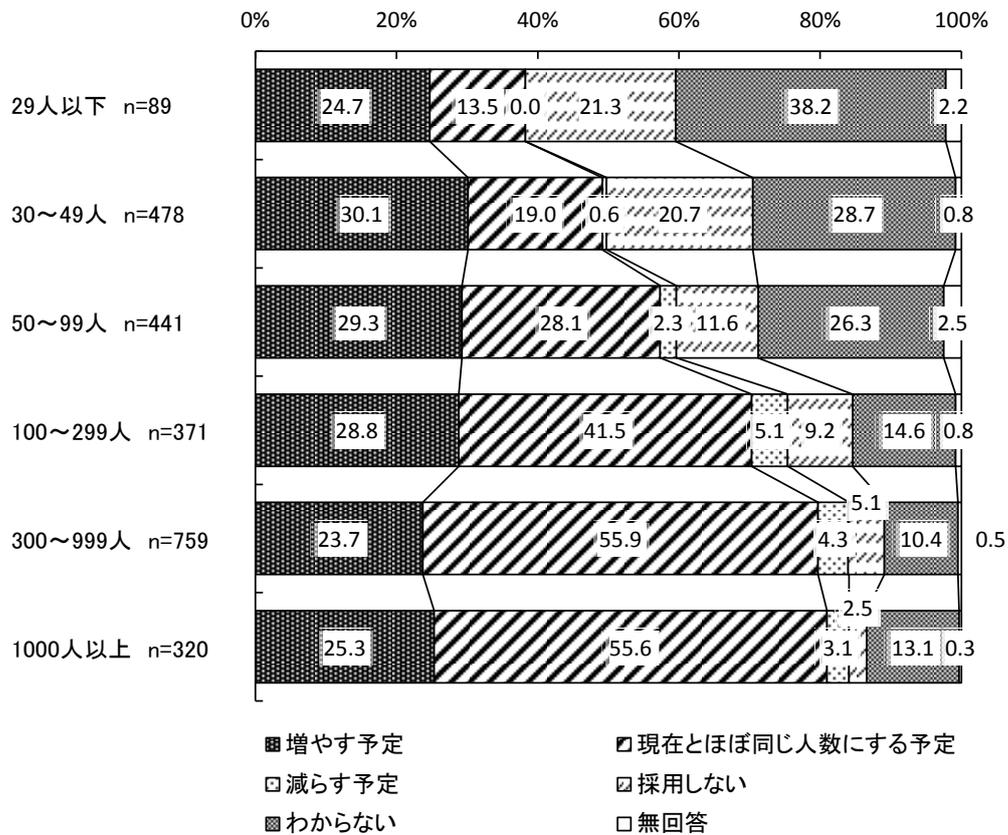


今後3年程度の正社員の新卒採用者数は、「現在とほぼ同じ人数にする予定」が39.7%と最も多く、以下「増やす予定」が26.8%、「わからない」が19.0%となっている。

正社員の中途採用者数は、「現在とほぼ同じ人数にする予定」が36.0%と最も多く、以下「増やす予定」が27.9%、「わからない」が23.7%となっている。

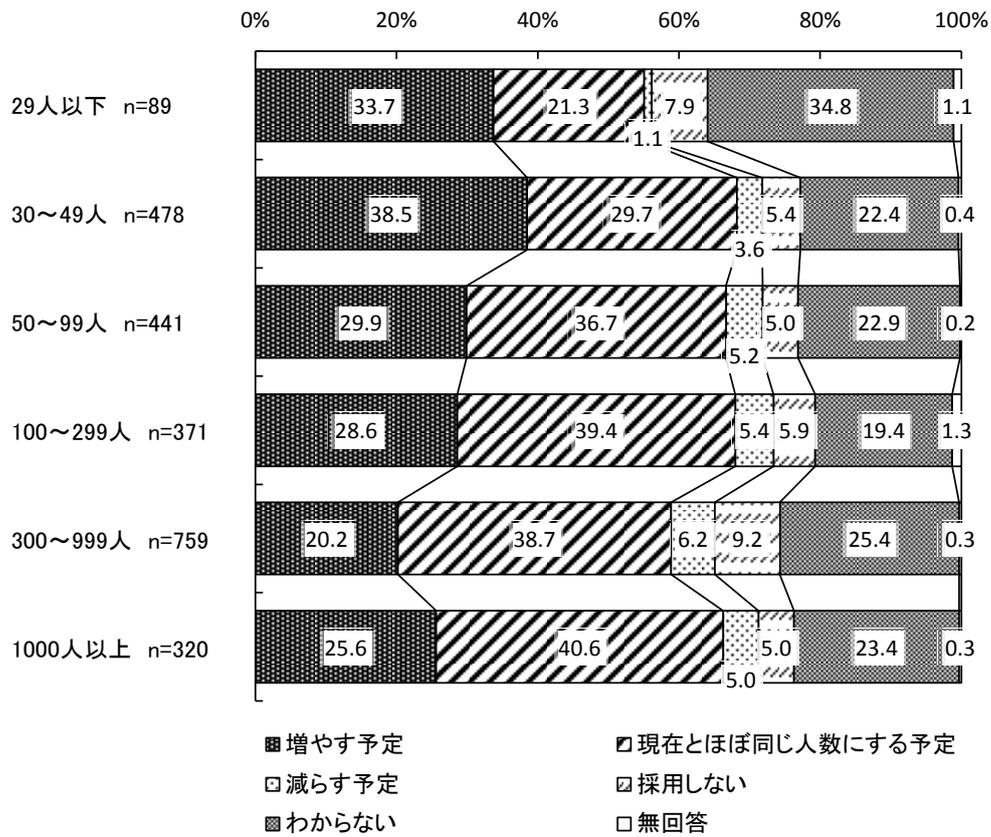
非正社員の採用者数は、「現在とほぼ同じ人数にする予定」が35.2%と最も多く、以下「わからない」が26.4%、「増やす予定」が19.7%となっている。

今後3年程度の正社員の新卒採用者数(×従業員規模別)



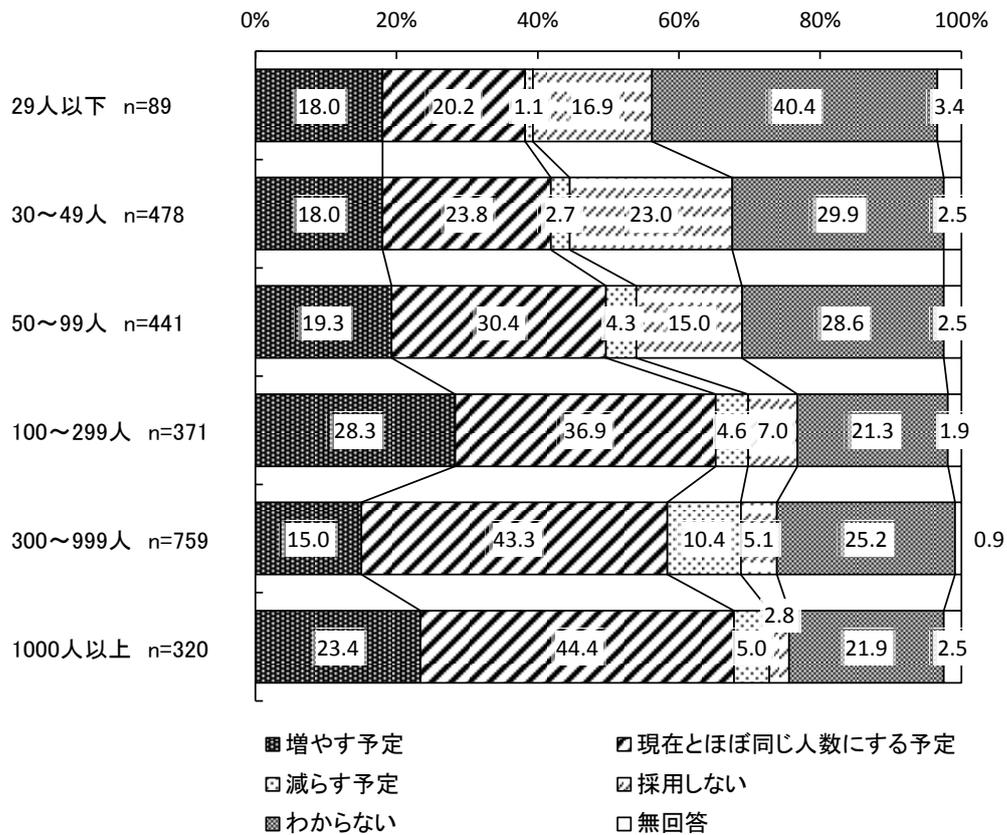
今後3年程度の正社員の新卒採用者数を従業員規模別にみると、300~999人、1,000人以上で「現在とほぼ同じ人数にする予定」が5割を超えている。

今後3年程度の正社員の中途採用者数(×従業員規模別)



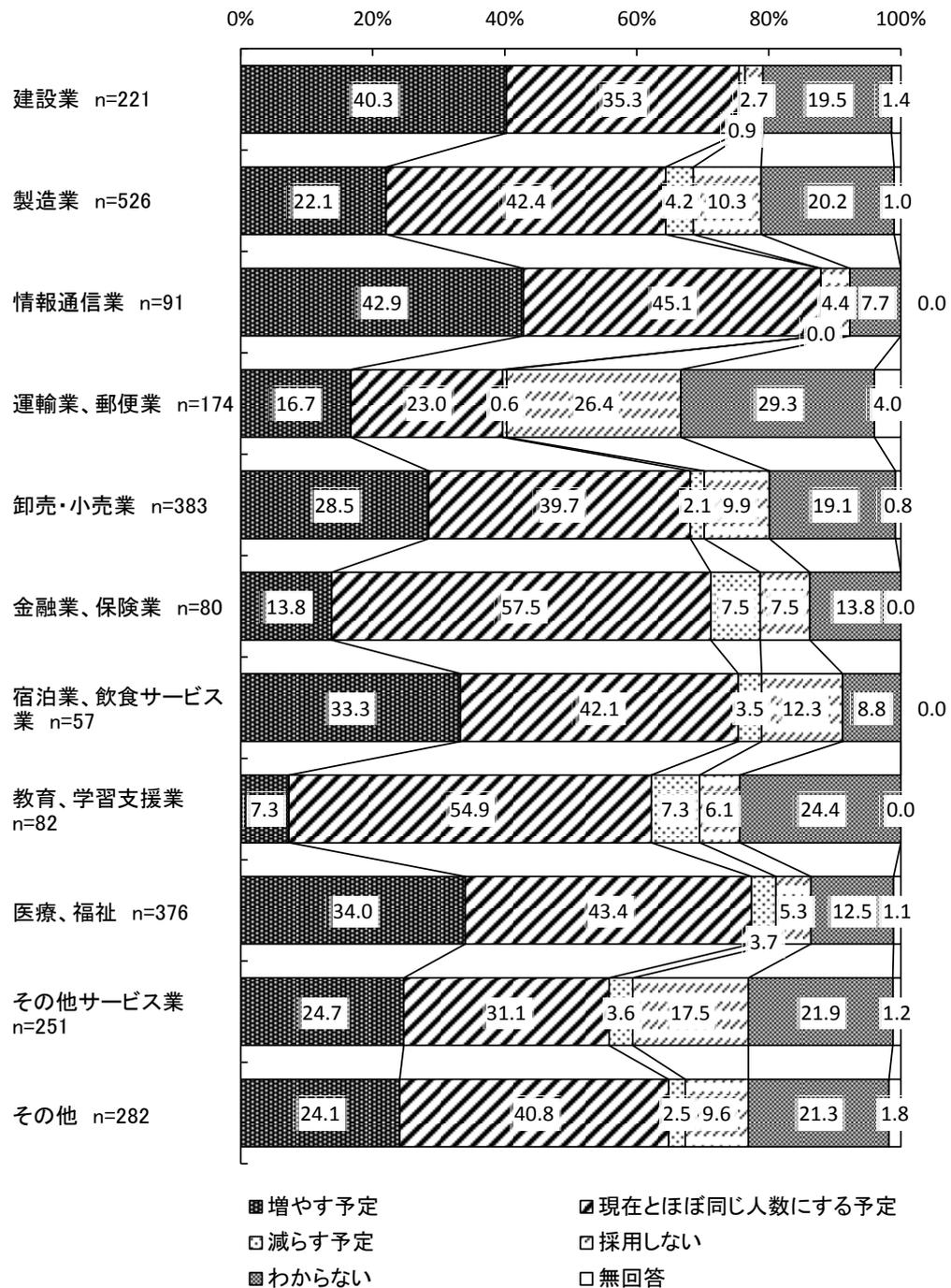
今後3年程度の正社員の中途採用者数を従業員規模別にみると、30~49人で「増やす予定」が38.5%と他の従業員規模よりやや多くなっている。

今後3年程度の非正社員の採用者数(×従業員規模別)



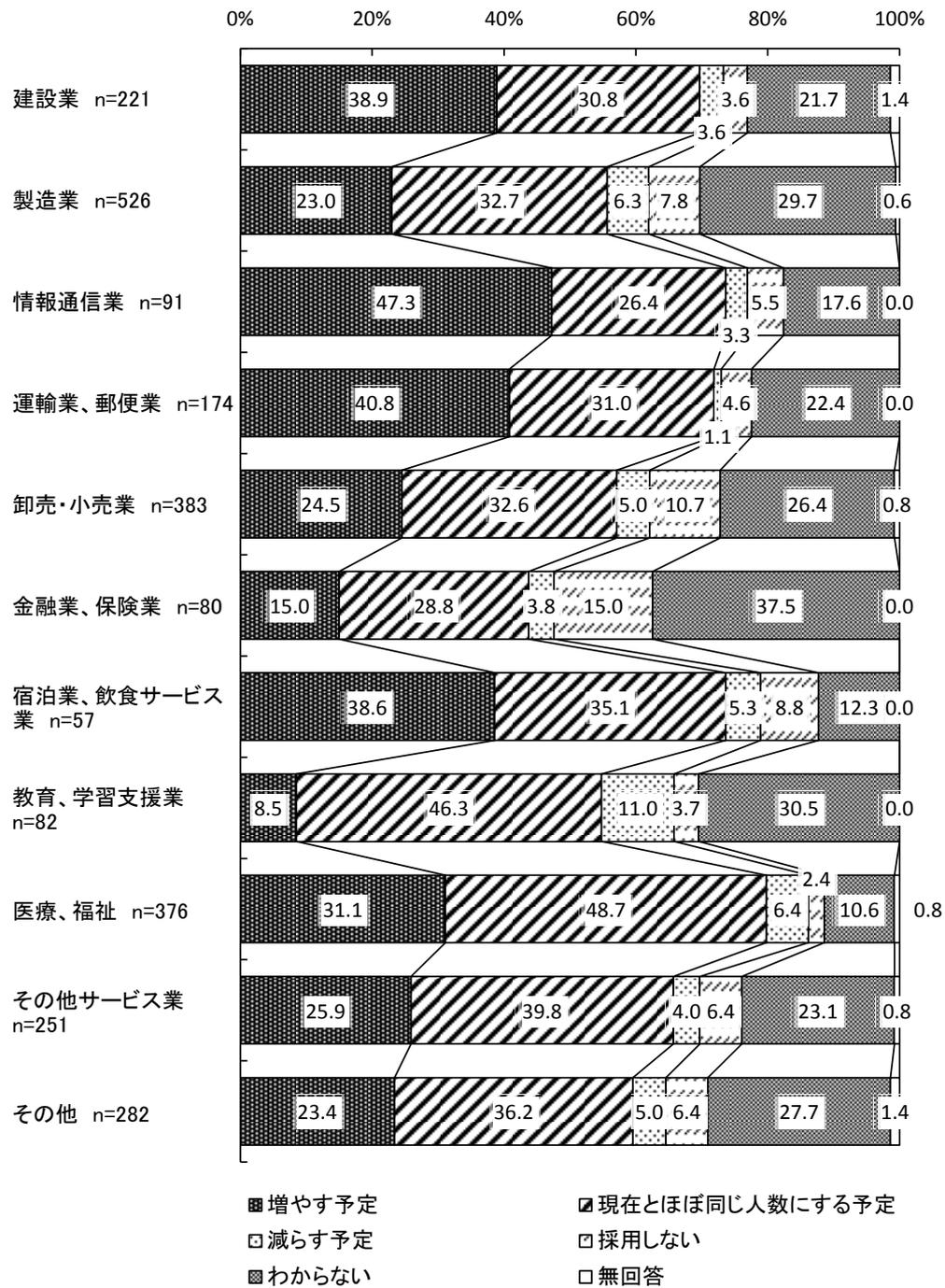
今後3年程度の非正社員の採用者数を従業員規模別にみると、100~299人で「増やす予定」が28.3%と他の従業員規模より多くなっている。

今後3年程度の正社員の新卒採用者数(×業種別)



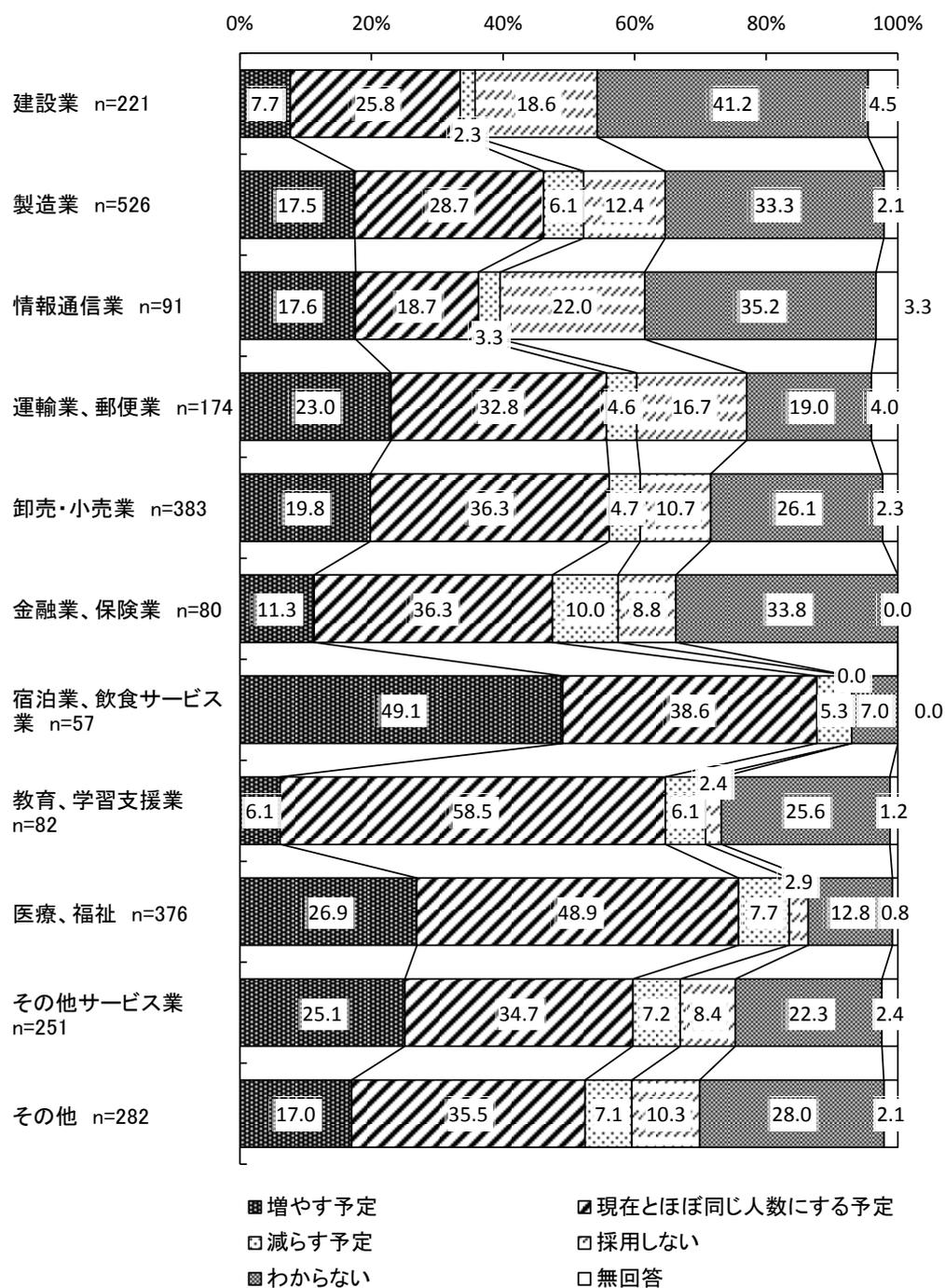
今後3年程度の正社員の新卒採用者数を業種別にみると、建設業、情報通信業で「増やす予定」が4割を超えている。

今後3年程度の正社員の中途採用者数(×業種別)



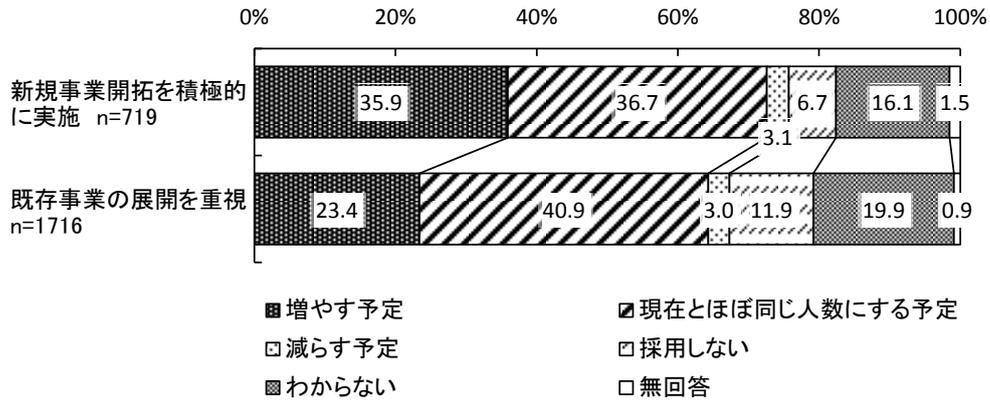
今後3年程度の正社員の中途採用者数を業種別にみると、情報通信業で「増やす予定」が47.3%となっている。

今後3年程度の非正社員の採用者数(×業種別)



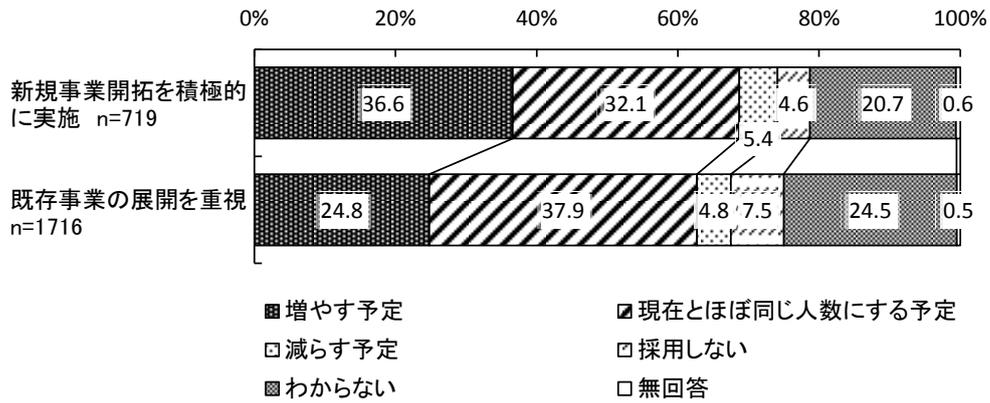
今後3年程度の非正社員の採用者数を業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業で「増やす予定」が49.1%となっている。

今後3年程度の正社員の新卒採用者数(×新規事業の開拓状況別)



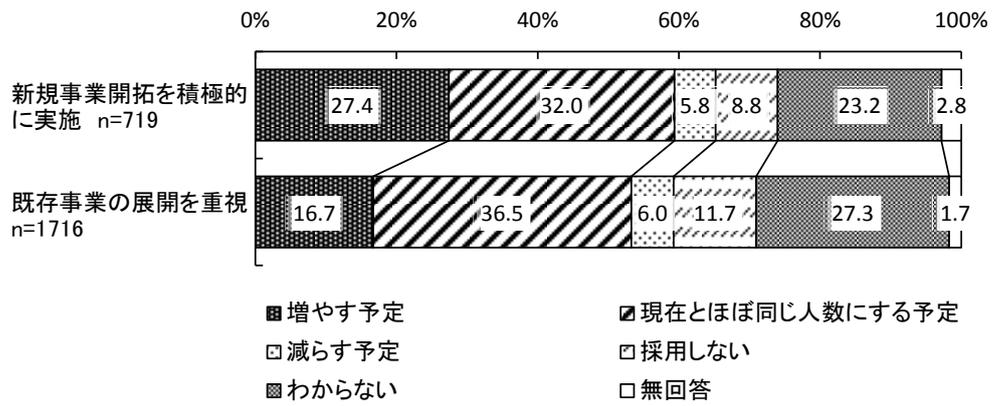
今後3年程度の正社員の新卒採用者数を新規事業の開拓状況別にみると、「増やす予定」が新規事業開拓を積極的に実施で35.9%、既存事業の展開を重視で23.4%となっている。

今後3年程度の正社員の中途採用者数(×新規事業の開拓状況別)



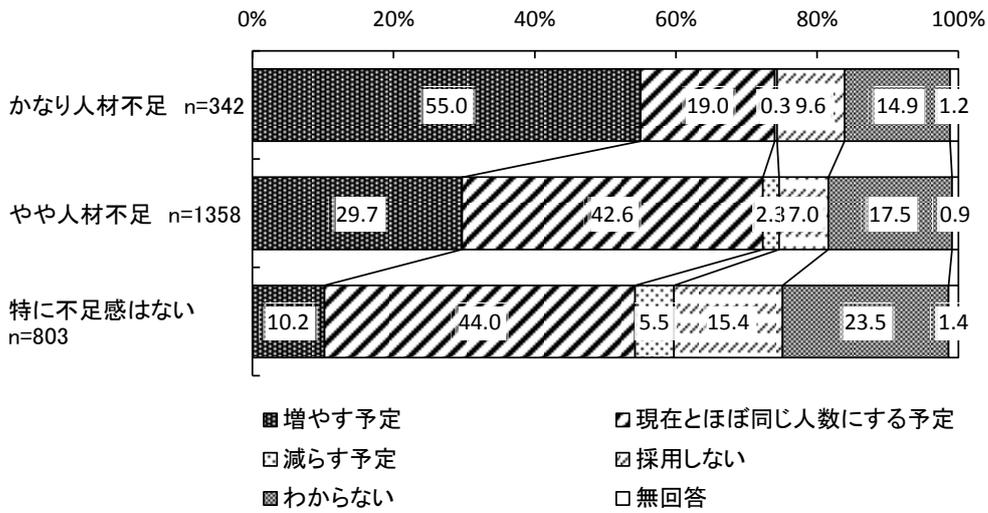
今後3年程度の正社員の中途採用者数を新規事業の開拓状況別にみると、「増やす予定」が新規事業開拓を積極的に実施で36.6%、既存事業の展開を重視で24.8%となっている。

今後3年程度の非正社員の採用者数(新規事業の開拓状況別)



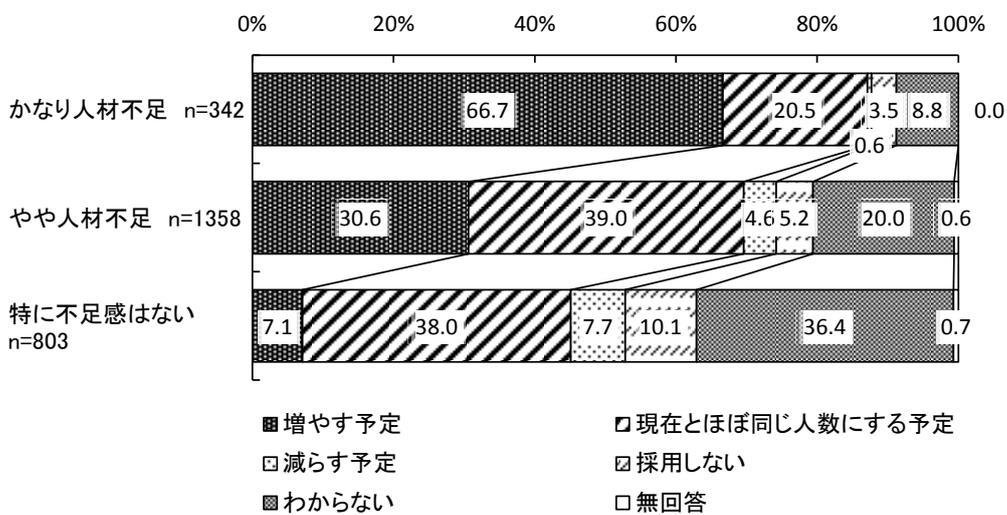
今後3年程度の非正社員の採用者数を新規事業の開拓状況別にみると、「増やす予定」が新規事業開拓を積極的に実施で27.4%、既存事業の展開を重視で16.7%となっている。

今後3年程度の正社員の新卒採用者数(×人材確保に係る正社員の不足感別)



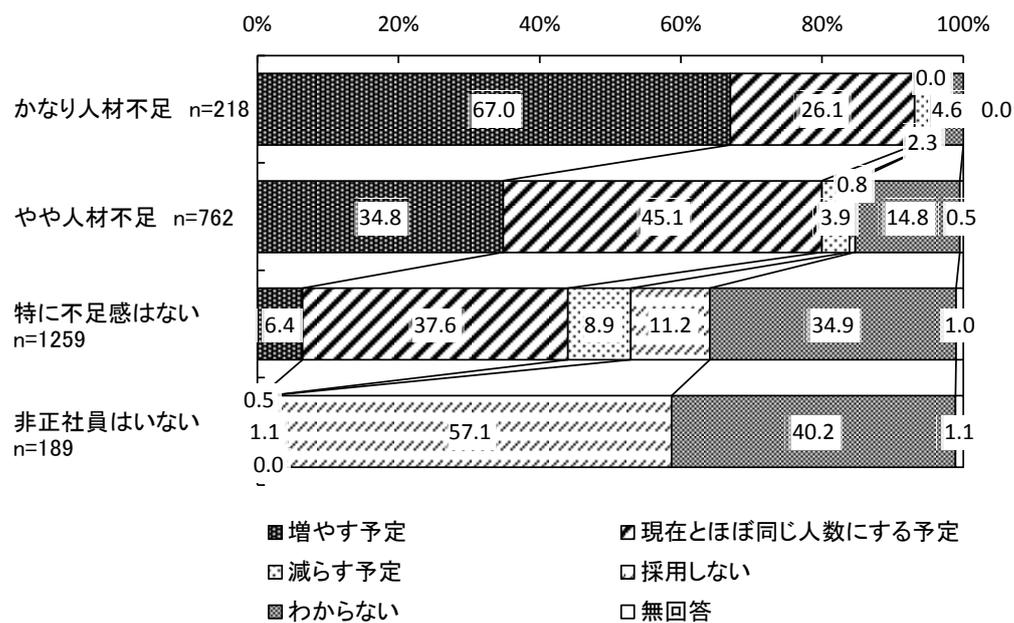
今後3年程度の正社員の新卒採用者数を人材確保に係る正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「増やす予定」、やや人材不足と特に不足感はないで「現在とほぼ同じ人数にする予定」が最も多くなっている。

今後3年程度の正社員の中途採用者数(×人材確保に係る正社員の不足感別)



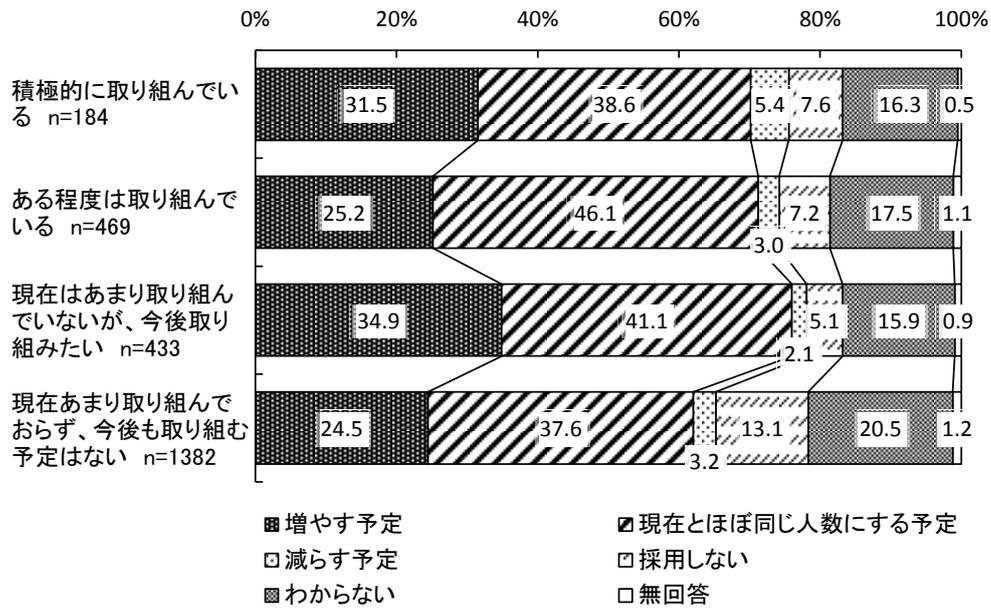
今後3年程度の正社員の中途採用者数を人材確保に係る正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「増やす予定」が66.7%となっている。

今後3年程度の非正社員の採用者数(×人材確保に係る非正社員の不足感別)



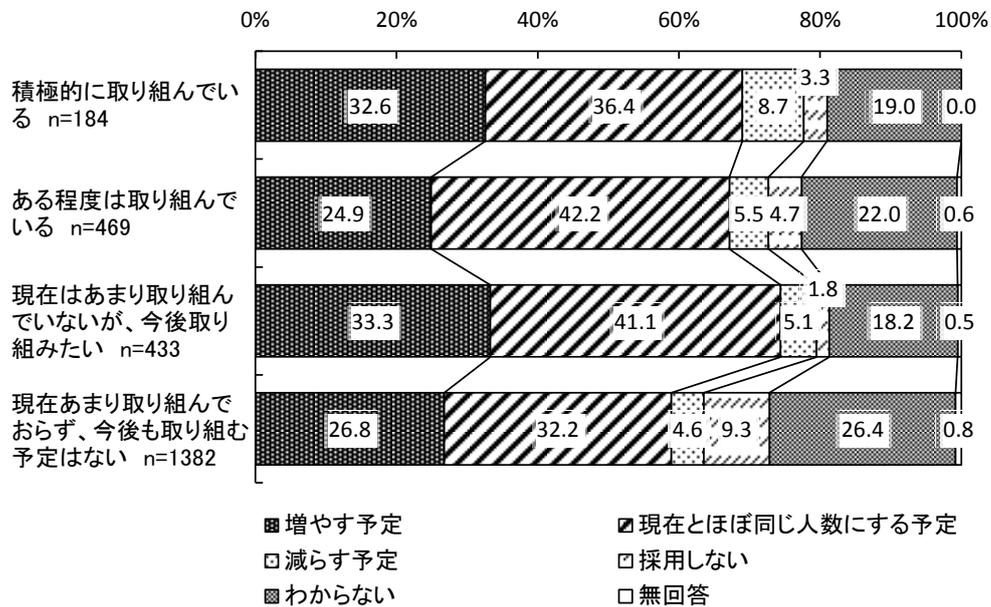
今後3年程度の非正社員の採用者数を人材確保に係る非正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「増やす予定」が67.0%、非正社員はいないで「採用しない」が57.1%となっている。

今後3年程度の正社員の新卒採用者数(×外国人の活用状況別)



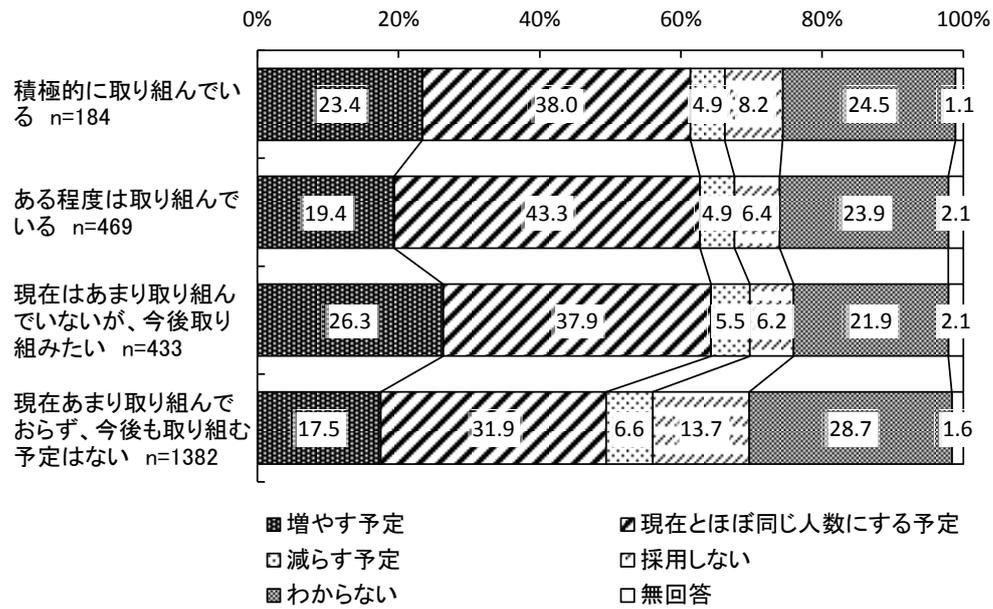
今後3年程度の正社員の新卒採用者数を外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「現在とほぼ同じ人数にする予定」が最も多くなっている。

今後3年程度の正社員の中途採用者数(×外国人の活用状況別)



今後3年程度の正社員の中途採用者数を外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「現在とほぼ同じ人数にする予定」が最も多くなっている。

今後3年程度の非正社員の採用者数(×外国人の活用状況別)

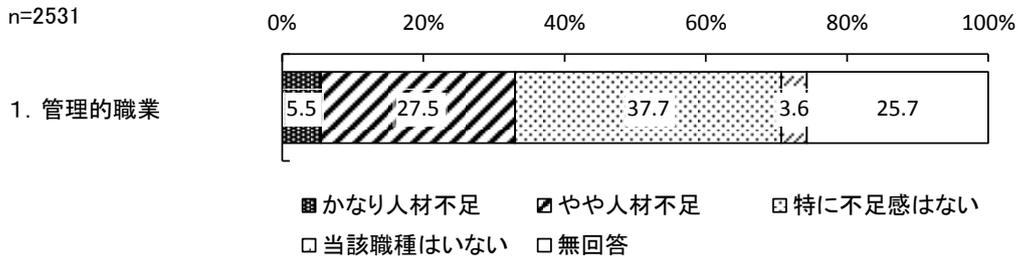


今後3年程度の非正社員の採用者数を外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「現在とほぼ同じ人数にする予定」が最も多くなっている。

7 人材確保に係る不足感の状況

問 14 貴社における人材確保に係る不足感の状況について、職種別に状況をご回答ください。(職種それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

1. 管理的職業



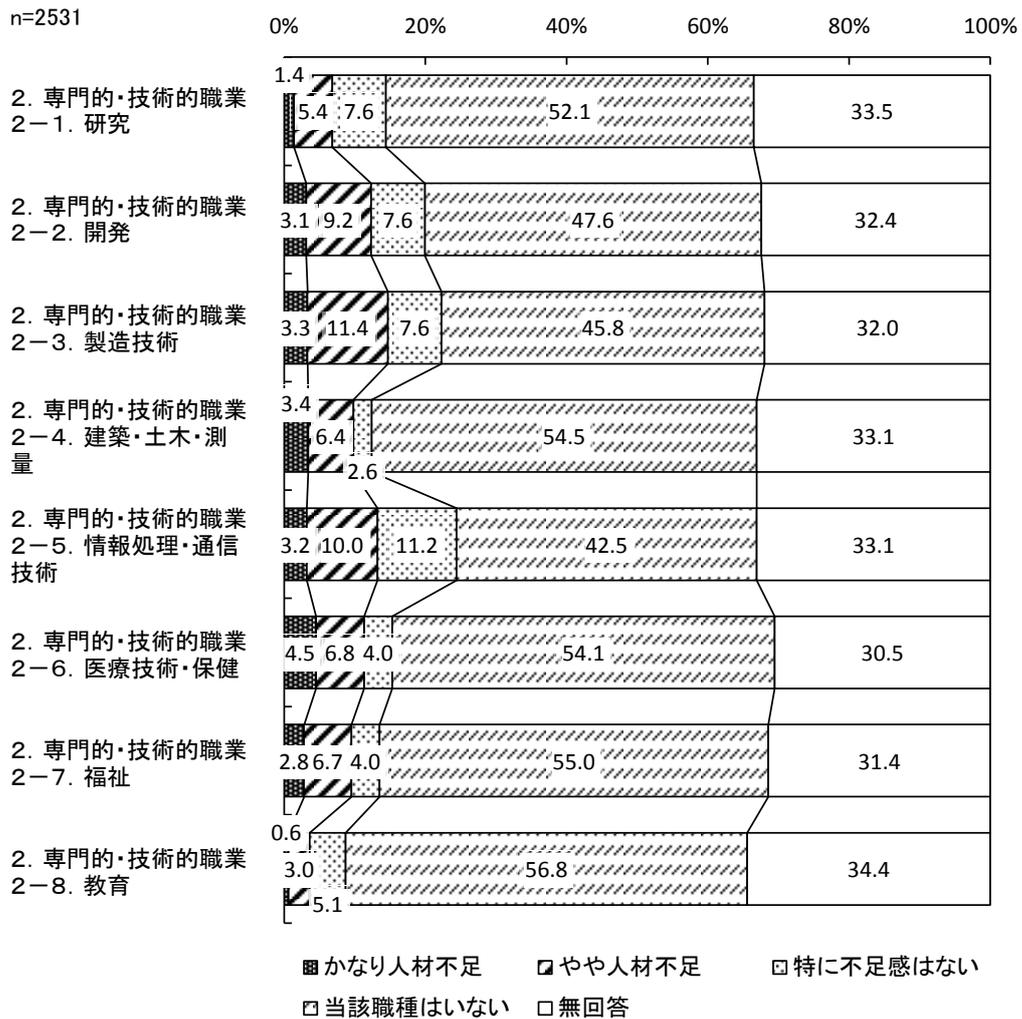
人材確保に係る不足感の状況について、管理的職業は「特に不足感はない」が37.7%と最も多く、以下「やや人材不足」が27.5%、「かなり人材不足」が5.5%となっている。

1. 管理的職業(×業種別)

| 1. 管理的職業 | 調査数(件) | かなり人材不足 (%) | やや人材不足 (%) | 特に不足感はない (%) | 当該職種はない (%) | 無回答 (%) |
|-------------|--------|-------------|------------|--------------|-------------|---------|
| 建設業 | 221 | 7.2 | 22.2 | 43.0 | 1.4 | 26.2 |
| 製造業 | 526 | 6.1 | 26.4 | 42.0 | 1.7 | 23.8 |
| 情報通信業 | 91 | 2.2 | 22.0 | 45.1 | 3.3 | 27.5 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 8.6 | 35.6 | 23.6 | 5.7 | 26.4 |
| 卸売・小売業 | 383 | 3.7 | 31.3 | 38.6 | 5.7 | 20.6 |
| 金融業、保険業 | 80 | 2.5 | 23.8 | 51.3 | 0.0 | 22.5 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 5.3 | 24.6 | 28.1 | 0.0 | 42.1 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 4.9 | 23.2 | 50.0 | 2.4 | 19.5 |
| 医療、福祉 | 376 | 7.2 | 27.4 | 29.0 | 3.2 | 33.2 |
| その他サービス業 | 251 | 6.0 | 32.3 | 33.9 | 4.0 | 23.9 |
| その他 | 282 | 3.5 | 24.5 | 39.4 | 6.7 | 25.9 |

管理的職業を業種別にみると、運輸業、郵便業で「やや人材不足」が35.6%となっている。

2. 専門的・技術的職業



専門的・技術的職業については、『2-3. 製造技術』で「やや人材不足」が11.4%、『2-5. 情報処理・通信技術』で「やや人材不足」が10.0%となっている。

2. 専門的・技術的職業(×業種別)

2. 専門的・技術的職業

2-1. 研究

| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|-------------|--------|---------|--------|-----------|--------|------|
| 建設業 | 221 | 1.4 | 3.6 | 7.2 | 52.0 | 35.7 |
| 製造業 | 526 | 4.6 | 15.2 | 18.4 | 42.6 | 19.2 |
| 情報通信業 | 91 | 2.2 | 4.4 | 3.3 | 63.7 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 0.6 | 0.0 | 59.8 | 39.7 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.5 | 2.3 | 3.1 | 64.8 | 29.2 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 3.8 | 1.3 | 71.3 | 23.8 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 3.5 | 0.0 | 36.8 | 59.6 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 12.2 | 46.3 | 17.1 | 24.4 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.5 | 1.1 | 47.6 | 50.8 |
| その他サービス業 | 251 | 1.2 | 3.6 | 2.8 | 57.4 | 35.1 |
| その他 | 282 | 0.7 | 3.2 | 4.6 | 53.5 | 37.9 |

2-2. 開発

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|--|---------|--------|-----------|--------|------|
| | 1.4 | 5.9 | 9.0 | 48.4 | 35.3 |
| | 9.3 | 26.6 | 21.5 | 27.6 | 15.0 |
| | 8.8 | 13.2 | 2.2 | 56.0 | 19.8 |
| | 0.0 | 0.6 | 0.0 | 59.8 | 39.7 |
| | 0.8 | 6.5 | 6.5 | 57.4 | 28.7 |
| | 0.0 | 2.5 | 1.3 | 72.5 | 23.8 |
| | 0.0 | 8.8 | 3.5 | 29.8 | 57.9 |
| | 0.0 | 3.7 | 1.2 | 61.0 | 34.1 |
| | 0.3 | 0.5 | 0.5 | 47.9 | 50.8 |
| | 2.0 | 6.0 | 3.6 | 53.8 | 34.7 |
| | 3.2 | 5.7 | 6.0 | 47.9 | 37.2 |

2-3. 製造技術 (%)

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|--|---------|--------|-----------|--------|------|
| | 1.8 | 5.4 | 5.9 | 49.8 | 37.1 |
| | 10.8 | 41.1 | 24.7 | 11.8 | 11.6 |
| | 6.6 | 3.3 | 3.3 | 62.6 | 24.2 |
| | 0.0 | 2.9 | 0.0 | 58.0 | 39.1 |
| | 1.3 | 4.7 | 4.7 | 61.6 | 27.7 |
| | 0.0 | 0.0 | 1.3 | 73.8 | 25.0 |
| | 0.0 | 10.5 | 1.8 | 31.6 | 56.1 |
| | 0.0 | 0.0 | 2.4 | 62.2 | 35.4 |
| | 0.3 | 0.3 | 0.5 | 48.1 | 50.8 |
| | 1.6 | 4.4 | 4.8 | 54.6 | 34.7 |
| | 2.5 | 5.7 | 3.5 | 50.7 | 37.6 |

2-4. 建築・土木・測量

| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|-------------|--------|---------|--------|-----------|--------|------|
| 建設業 | 221 | 25.8 | 38.0 | 9.0 | 10.0 | 17.2 |
| 製造業 | 526 | 0.8 | 3.6 | 2.5 | 68.3 | 24.9 |
| 情報通信業 | 91 | 1.1 | 1.1 | 2.2 | 69.2 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 1.7 | 0.6 | 0.6 | 57.5 | 39.7 |
| 卸売・小売業 | 383 | 1.8 | 2.6 | 1.3 | 64.5 | 29.8 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 2.5 | 71.3 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 38.6 | 61.4 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 1.2 | 1.2 | 7.3 | 56.1 | 34.1 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.3 | 0.3 | 0.5 | 48.4 | 50.5 |
| その他サービス業 | 251 | 1.2 | 6.0 | 2.0 | 55.8 | 35.1 |
| その他 | 282 | 2.8 | 9.9 | 3.2 | 48.9 | 35.1 |

2-5. 情報処理・通信技術

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|--|---------|--------|-----------|--------|------|
| | 0.0 | 13.1 | 10.0 | 43.4 | 33.5 |
| | 2.7 | 12.4 | 21.1 | 40.5 | 23.4 |
| | 38.5 | 39.6 | 11.0 | 4.4 | 6.6 |
| | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 51.1 | 40.2 |
| | 1.6 | 7.6 | 8.9 | 53.0 | 29.0 |
| | 1.3 | 3.8 | 15.0 | 56.3 | 23.8 |
| | 0.0 | 8.8 | 5.3 | 29.8 | 56.1 |
| | 1.2 | 12.2 | 9.8 | 45.1 | 31.7 |
| | 0.8 | 5.1 | 9.0 | 35.6 | 49.5 |
| | 3.2 | 8.8 | 6.8 | 47.0 | 34.3 |
| | 2.8 | 10.6 | 9.2 | 41.8 | 35.5 |

2-6. 医療技術・保健

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|--|---------|--------|-----------|--------|------|
| | 0.0 | 0.5 | 2.7 | 59.7 | 37.1 |
| | 0.2 | 1.5 | 3.8 | 69.6 | 24.9 |
| | 1.1 | 1.1 | 5.5 | 64.8 | 27.5 |
| | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 59.2 | 39.7 |
| | 1.6 | 1.0 | 1.3 | 66.8 | 29.2 |
| | 0.0 | 1.3 | 5.0 | 68.8 | 25.0 |
| | 1.8 | 1.8 | 3.5 | 36.8 | 56.1 |
| | 2.4 | 13.4 | 20.7 | 32.9 | 30.5 |
| | 27.1 | 37.0 | 8.8 | 7.4 | 19.7 |
| | 0.0 | 1.6 | 0.8 | 61.4 | 36.3 |
| | 0.4 | 1.1 | 2.1 | 58.2 | 38.3 |

2-7. 福祉

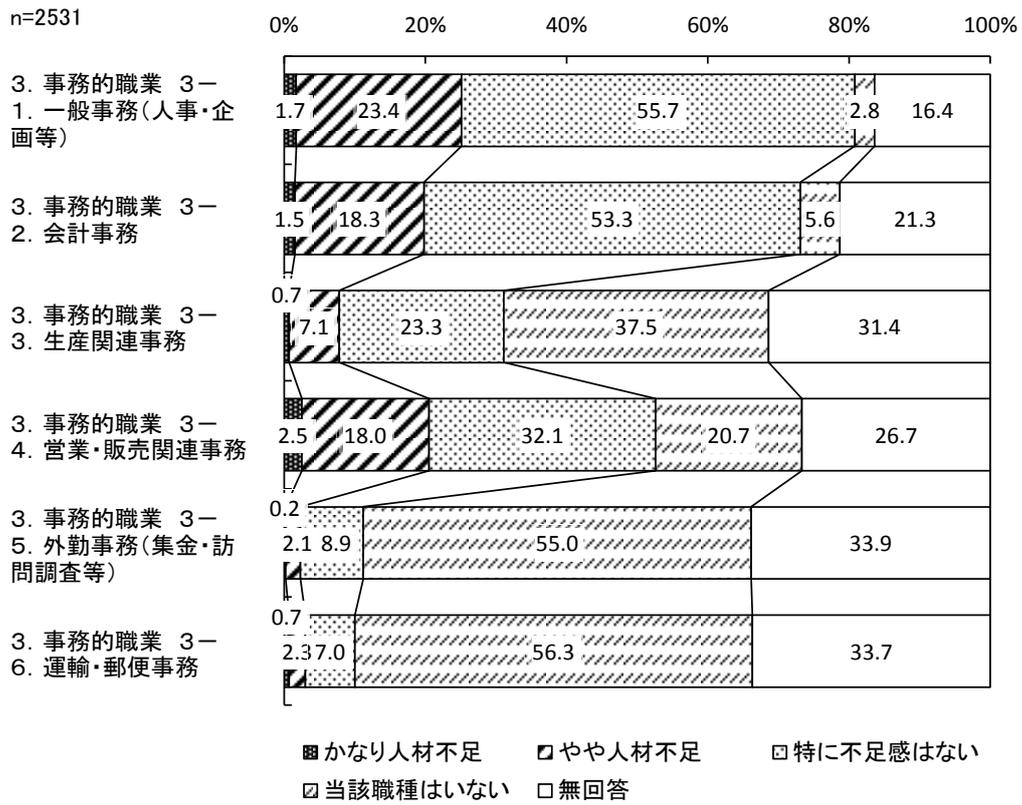
| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|-------------|--------|---------|--------|-----------|--------|------|
| 建設業 | 221 | 0.0 | 0.5 | 1.8 | 60.2 | 37.6 |
| 製造業 | 526 | 0.0 | 0.4 | 2.7 | 72.1 | 24.9 |
| 情報通信業 | 91 | 1.1 | 0.0 | 1.1 | 70.3 | 27.5 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 1.7 | 0.6 | 58.0 | 39.1 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.0 | 1.3 | 1.3 | 67.6 | 29.8 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 2.5 | 1.3 | 72.5 | 23.8 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 1.8 | 0.0 | 1.8 | 36.8 | 59.6 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 1.2 | 2.4 | 12.2 | 51.2 | 32.9 |
| 医療、福祉 | 376 | 17.6 | 35.4 | 14.4 | 7.7 | 25.0 |
| その他サービス業 | 251 | 0.4 | 4.8 | 2.0 | 57.4 | 35.5 |
| その他 | 282 | 0.4 | 3.2 | 2.1 | 56.4 | 37.9 |

2-8. 教育

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
|--|---------|--------|-----------|--------|------|
| | 0.5 | 1.4 | 3.6 | 57.0 | 37.6 |
| | 0.2 | 1.5 | 5.5 | 67.9 | 24.9 |
| | 1.1 | 2.2 | 1.1 | 68.1 | 27.5 |
| | 1.7 | 0.6 | 1.1 | 56.9 | 39.7 |
| | 0.8 | 1.3 | 2.6 | 65.5 | 29.8 |
| | 0.0 | 1.3 | 6.3 | 68.8 | 23.8 |
| | 0.0 | 1.8 | 1.8 | 35.1 | 61.4 |
| | 7.3 | 34.1 | 48.8 | 1.2 | 8.5 |
| | 0.3 | 4.5 | 2.7 | 42.8 | 49.7 |
| | 0.0 | 2.8 | 4.0 | 57.4 | 35.9 |
| | 0.0 | 1.4 | 4.6 | 56.0 | 37.9 |

専門的・技術的職業を業種別にみると、「かなり人材不足」は建設業の『2-4. 建築・土木・測量』で25.8%、情報通信業の『2-5. 情報処理・通信技術』で38.5%、医療、福祉の『2-6. 医療技術・保健』で27.1%となっている。

3. 事務的職業



事務的職業については、『3-1. 一般事務(人事・企画等)』で「特に不足感はない」が55.7%、「やや人材不足」が23.4%、『3-2. 会計事務』で「特に不足感はない」が53.3%、「やや人材不足」が18.3%となっている。

3. 事務的職業(×業種別)

3. 事務的職業

3-1. 一般事務(人事・企画等)

| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感は | ない該職種はい | 無回答 |
|-------------|--------|---------|--------|---------|---------|------|
| 建設業 | 221 | 0.5 | 24.9 | 56.1 | 1.8 | 16.7 |
| 製造業 | 526 | 1.3 | 21.1 | 65.2 | 2.5 | 9.9 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 30.8 | 51.6 | 4.4 | 13.2 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 2.9 | 23.0 | 44.8 | 5.2 | 24.1 |
| 卸売・小売業 | 383 | 1.6 | 25.6 | 55.4 | 3.7 | 13.8 |
| 金融業、保険業 | 80 | 1.3 | 22.5 | 57.5 | 1.3 | 17.5 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 1.8 | 21.1 | 35.1 | 3.5 | 38.6 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 41.5 | 53.7 | 0.0 | 4.9 |
| 医療、福祉 | 376 | 3.2 | 20.5 | 57.7 | 1.3 | 17.3 |
| その他サービス業 | 251 | 1.2 | 22.3 | 53.8 | 2.8 | 19.9 |
| その他 | 282 | 2.1 | 20.9 | 51.1 | 4.3 | 21.6 |

3-2. 会計事務

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感は | ない該職種はい | 無回答 |
|-----|---------|--------|---------|---------|-----|
| 0.9 | 18.6 | 57.0 | 3.2 | 20.4 | |
| 1.9 | 18.8 | 62.2 | 3.4 | 13.7 | |
| 0.0 | 18.7 | 49.5 | 14.3 | 17.6 | |
| 1.7 | 16.7 | 44.8 | 6.9 | 29.9 | |
| 1.3 | 20.4 | 53.3 | 7.0 | 18.0 | |
| 2.5 | 23.8 | 57.5 | 3.8 | 12.5 | |
| 3.5 | 12.3 | 40.4 | 5.3 | 38.6 | |
| 1.2 | 29.3 | 58.5 | 3.7 | 7.3 | |
| 1.3 | 12.5 | 52.1 | 5.9 | 28.2 | |
| 1.6 | 18.7 | 48.6 | 5.6 | 25.5 | |
| 1.8 | 17.7 | 46.5 | 7.4 | 26.6 | |

3-3. 生産関連事務 (%)

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感は | ない該職種はい | 無回答 |
|-----|---------|--------|---------|---------|-----|
| 0.9 | 5.4 | 24.0 | 35.7 | 33.9 | |
| 1.9 | 18.3 | 55.1 | 10.1 | 14.6 | |
| 0.0 | 2.2 | 11.0 | 61.5 | 25.3 | |
| 0.6 | 8.6 | 13.8 | 42.0 | 35.1 | |
| 0.0 | 4.7 | 22.5 | 44.4 | 28.5 | |
| 0.0 | 0.0 | 7.5 | 70.0 | 22.5 | |
| 1.8 | 3.5 | 14.0 | 22.8 | 57.9 | |
| 0.0 | 2.4 | 2.4 | 62.2 | 32.9 | |
| 0.0 | 0.5 | 3.5 | 47.1 | 48.9 | |
| 0.4 | 6.0 | 21.1 | 41.0 | 31.5 | |
| 0.7 | 5.3 | 16.0 | 40.8 | 37.2 | |

3-4. 営業・販売関連事務

| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感は | ない該職種はい | 無回答 |
|-------------|--------|---------|--------|---------|---------|------|
| 建設業 | 221 | 5.0 | 19.9 | 36.2 | 14.5 | 24.4 |
| 製造業 | 526 | 2.3 | 20.9 | 49.0 | 13.3 | 14.4 |
| 情報通信業 | 91 | 5.5 | 16.5 | 36.3 | 22.0 | 19.8 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 1.1 | 16.7 | 24.7 | 23.6 | 33.9 |
| 卸売・小売業 | 383 | 3.7 | 26.9 | 40.7 | 10.2 | 18.5 |
| 金融業、保険業 | 80 | 6.3 | 28.8 | 40.0 | 12.5 | 12.5 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 1.8 | 14.0 | 21.1 | 7.0 | 56.1 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 4.9 | 11.0 | 52.4 | 31.7 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.8 | 3.7 | 7.2 | 41.8 | 46.5 |
| その他サービス業 | 251 | 1.2 | 18.7 | 35.9 | 18.3 | 25.9 |
| その他 | 282 | 2.5 | 20.2 | 24.5 | 22.0 | 30.9 |

3-5. 外勤事務(集金・訪問調査等)

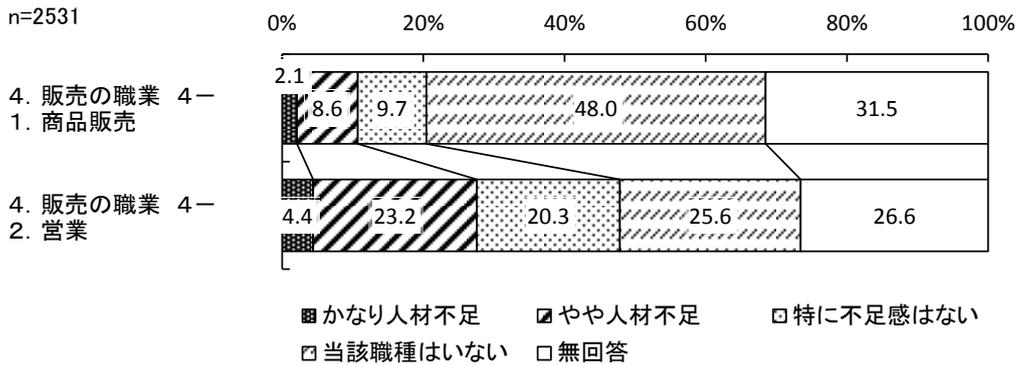
| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感は | ない該職種はい | 無回答 |
|-----|---------|--------|---------|---------|-----|
| 0.0 | 0.0 | 6.8 | 57.0 | 36.2 | |
| 0.2 | 0.0 | 12.9 | 64.4 | 22.4 | |
| 0.0 | 1.1 | 3.3 | 69.2 | 26.4 | |
| 0.0 | 0.6 | 6.3 | 55.2 | 37.9 | |
| 0.0 | 2.1 | 8.9 | 59.5 | 29.5 | |
| 1.3 | 15.0 | 30.0 | 33.8 | 20.0 | |
| 0.0 | 1.8 | 3.5 | 35.1 | 59.6 | |
| 0.0 | 2.4 | 0.0 | 63.4 | 34.1 | |
| 0.0 | 0.3 | 3.5 | 46.3 | 50.0 | |
| 0.4 | 6.4 | 11.6 | 49.4 | 32.3 | |
| 0.7 | 3.5 | 9.6 | 48.9 | 37.2 | |

3-6. 運輸・郵便事務

| | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感は | ない該職種はい | 無回答 |
|-----|---------|--------|---------|---------|-----|
| 0.5 | 0.0 | 5.0 | 58.4 | 36.2 | |
| 0.0 | 1.0 | 9.7 | 66.0 | 23.4 | |
| 0.0 | 1.1 | 3.3 | 69.2 | 26.4 | |
| 8.0 | 21.3 | 26.4 | 19.5 | 24.7 | |
| 0.0 | 2.1 | 6.5 | 61.6 | 29.8 | |
| 0.0 | 0.0 | 3.8 | 73.8 | 22.5 | |
| 0.0 | 0.0 | 5.3 | 33.3 | 61.4 | |
| 0.0 | 1.2 | 0.0 | 64.6 | 34.1 | |
| 0.0 | 0.0 | 1.6 | 48.4 | 50.0 | |
| 0.4 | 0.8 | 6.4 | 57.4 | 35.1 | |
| 0.4 | 1.1 | 5.0 | 55.3 | 38.3 | |

事務的職業を業種別にみると、教育、学習支援業の『3-1. 一般事務(人事・企画等)』で「やや人材不足」が41.5%となっている。

4. 販売の職業



販売の職業については、『4-2. 営業』で「やや人材不足」が23.2%となっている。

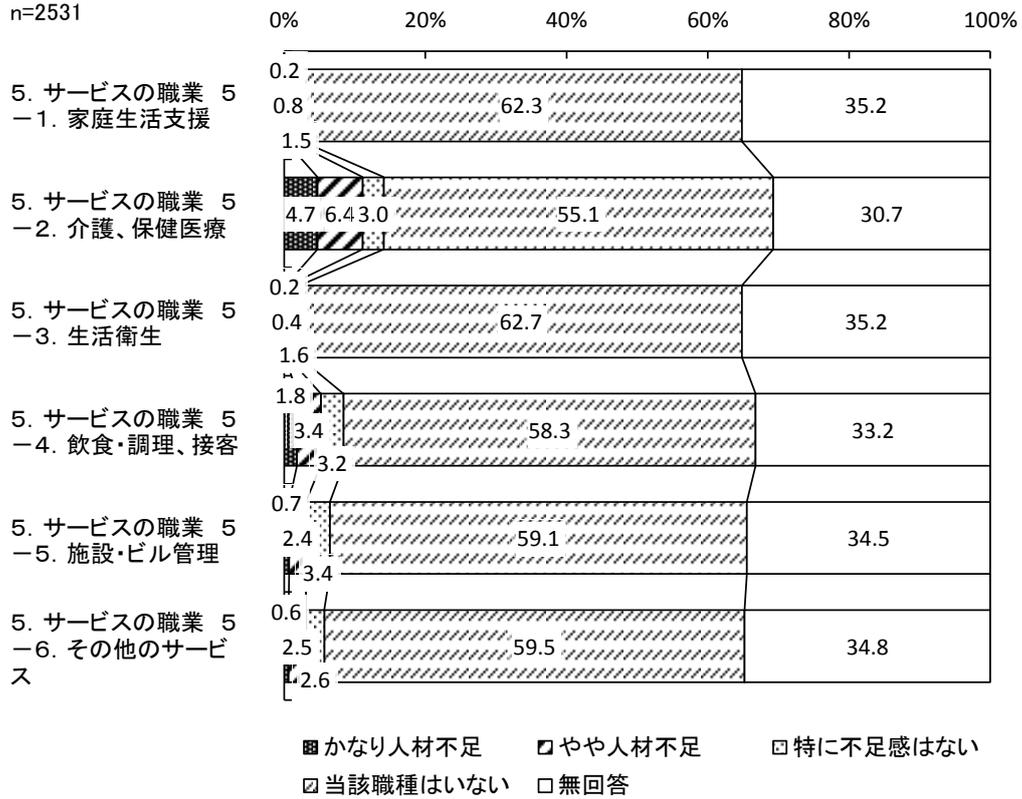
4. 販売の職業(×業種別)

| 4. 販売の職業 | 4-1. 商品販売 | | | | | | 4-2. 営業 (%) | | | | |
|-------------|-----------|---------|--------|-----------|--------|------|-------------|--------|-----------|--------|------|
| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特に不足感はない | 当該職種はい | 無回答 |
| 建設業 | 221 | 1.8 | 4.5 | 7.2 | 51.1 | 35.3 | 6.8 | 20.8 | 23.1 | 21.3 | 28.1 |
| 製造業 | 526 | 1.0 | 6.7 | 13.5 | 57.4 | 21.5 | 4.2 | 29.3 | 32.3 | 20.0 | 14.3 |
| 情報通信業 | 91 | 2.2 | 4.4 | 5.5 | 63.7 | 24.2 | 9.9 | 30.8 | 16.5 | 26.4 | 16.5 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 3.4 | 2.9 | 55.2 | 38.5 | 1.7 | 12.6 | 10.9 | 37.9 | 36.8 |
| 卸売・小売業 | 383 | 7.0 | 29.8 | 19.1 | 27.9 | 16.2 | 7.8 | 41.3 | 25.6 | 11.7 | 13.6 |
| 金融業、保険業 | 80 | 1.3 | 7.5 | 5.0 | 63.8 | 22.5 | 8.8 | 41.3 | 28.8 | 10.0 | 11.3 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 8.8 | 8.8 | 5.3 | 21.1 | 56.1 | 7.0 | 10.5 | 15.8 | 14.0 | 52.6 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 1.2 | 2.4 | 62.2 | 34.1 | 1.2 | 4.9 | 6.1 | 54.9 | 32.9 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.3 | 0.8 | 2.1 | 48.4 | 48.4 | 0.5 | 3.2 | 4.5 | 44.4 | 47.3 |
| その他サービス業 | 251 | 2.4 | 5.2 | 14.3 | 45.4 | 32.7 | 4.8 | 22.3 | 22.3 | 24.7 | 25.9 |
| その他 | 282 | 0.7 | 7.1 | 8.2 | 44.7 | 39.4 | 2.1 | 22.7 | 17.4 | 25.2 | 32.6 |

販売の職業を業種別にみると、卸売・小売業、金融業、保険業の『4-2. 営業』で「やや人材不足」がともに41.3%となっている。

5. サービスの職業

n=2531



サービスの職業については、『5-2. 介護、保健医療』で「やや人材不足」が 6.4%、「かなり人材不足」が 4.7%などと他の職種より多くなっている。

5. サービスの職業(×業種別)

5. サービスの職業

5-1. 家庭生活支援

| | 調査数 (件) | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-------------|------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 建設業 | 221 | 0.0 | 0.0 | 0.5 | 62.4 | 37.1 |
| 製造業 | 526 | 0.0 | 0.0 | 1.9 | 73.6 | 24.5 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 1.1 | 0.6 | 59.2 | 39.1 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.0 | 0.0 | 0.8 | 68.7 | 30.5 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 36.8 | 63.2 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 2.4 | 3.7 | 59.8 | 34.1 |
| 医療、福祉 | 376 | 1.1 | 3.5 | 4.0 | 43.4 | 48.1 |
| その他サービス業 | 251 | 0.0 | 0.4 | 1.6 | 61.4 | 36.7 |
| その他 | 282 | 0.0 | 0.0 | 0.7 | 59.9 | 39.4 |

5-2. 介護、保健医療

| | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 0.0 | 0.5 | 0.5 | 62.0 | 37.1 | |
| 0.0 | 0.0 | 2.1 | 73.2 | 24.7 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 | |
| 0.6 | 2.3 | 1.1 | 58.0 | 37.9 | |
| 0.5 | 1.0 | 1.0 | 67.1 | 30.3 | |
| 0.0 | 2.5 | 1.3 | 71.3 | 25.0 | |
| 3.5 | 0.0 | 0.0 | 36.8 | 59.6 | |
| 1.2 | 2.4 | 3.7 | 58.5 | 34.1 | |
| 28.5 | 34.0 | 11.2 | 6.4 | 19.9 | |
| 1.2 | 6.0 | 3.6 | 53.8 | 35.5 | |
| 1.1 | 2.5 | 1.4 | 56.0 | 39.0 | |

5-3. 生活衛生

(%)

| | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-----|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 0.0 | 0.0 | 0.5 | 62.4 | 37.1 | |
| 0.0 | 0.0 | 2.5 | 72.8 | 24.7 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.6 | 60.3 | 39.1 | |
| 0.0 | 0.5 | 1.0 | 67.9 | 30.5 | |
| 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 | |
| 0.0 | 1.8 | 1.8 | 35.1 | 61.4 | |
| 0.0 | 1.2 | 2.4 | 62.2 | 34.1 | |
| 0.3 | 0.8 | 3.2 | 46.8 | 48.9 | |
| 0.8 | 0.0 | 1.2 | 61.4 | 36.7 | |
| 0.4 | 1.1 | 1.1 | 59.9 | 37.6 | |

5-4. 飲食・調理、接客

| | 調査数 (件) | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-------------|------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 建設業 | 221 | 0.0 | 0.9 | 0.5 | 61.1 | 37.6 |
| 製造業 | 526 | 0.4 | 1.0 | 3.2 | 71.1 | 24.3 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 0.0 | 2.3 | 59.2 | 38.5 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.8 | 3.9 | 3.1 | 62.7 | 29.5 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 1.3 | 72.5 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 42.1 | 42.1 | 3.5 | 1.8 | 10.5 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 1.2 | 1.2 | 6.1 | 58.5 | 32.9 |
| 医療、福祉 | 376 | 1.1 | 5.9 | 6.6 | 39.4 | 47.1 |
| その他サービス業 | 251 | 2.4 | 4.0 | 2.8 | 57.0 | 33.9 |
| その他 | 282 | 2.1 | 2.5 | 2.5 | 55.0 | 37.9 |

5-5. 施設・ビル管理

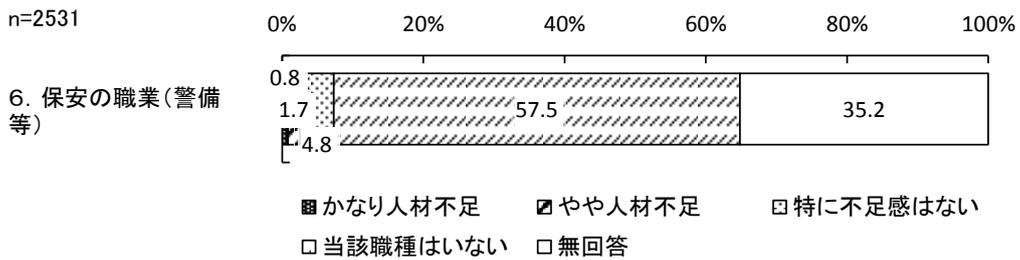
| | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-----|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 0.9 | 2.7 | 3.6 | 57.0 | 35.7 | |
| 0.0 | 1.1 | 4.2 | 70.0 | 24.7 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.0 | 72.5 | 27.5 | |
| 0.0 | 0.0 | 1.1 | 59.8 | 39.1 | |
| 0.0 | 1.0 | 1.6 | 66.6 | 30.8 | |
| 0.0 | 1.3 | 2.5 | 71.3 | 25.0 | |
| 1.8 | 8.8 | 3.5 | 28.1 | 57.9 | |
| 1.2 | 3.7 | 4.9 | 56.1 | 34.1 | |
| 0.3 | 1.3 | 3.5 | 46.3 | 48.7 | |
| 3.6 | 7.6 | 5.6 | 51.8 | 31.5 | |
| 1.1 | 3.9 | 4.3 | 53.5 | 37.2 | |

5-6. その他のサービス

| | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-----|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 0.5 | 0.5 | 1.8 | 60.2 | 37.1 | |
| 0.2 | 0.4 | 2.5 | 72.2 | 24.7 | |
| 0.0 | 1.1 | 0.0 | 71.4 | 27.5 | |
| 0.0 | 1.7 | 1.7 | 57.5 | 39.1 | |
| 0.5 | 1.3 | 2.1 | 65.8 | 30.3 | |
| 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 | |
| 0.0 | 1.8 | 1.8 | 31.6 | 64.9 | |
| 0.0 | 2.4 | 4.9 | 58.5 | 34.1 | |
| 0.0 | 0.8 | 2.1 | 47.3 | 49.7 | |
| 3.6 | 10.4 | 6.8 | 47.4 | 31.9 | |
| 0.4 | 6.7 | 2.8 | 53.5 | 36.5 | |

サービスの職業を業種別にみると、医療、福祉の『5-2. 介護、保健医療』で「かなり人材不足」が28.5%、宿泊業、飲食サービス業の『5-4. 飲食・調理、接客』で「かなり人材不足」と「やや人材不足」がともに42.1%となっている。

6. 保安の職業(警備等)



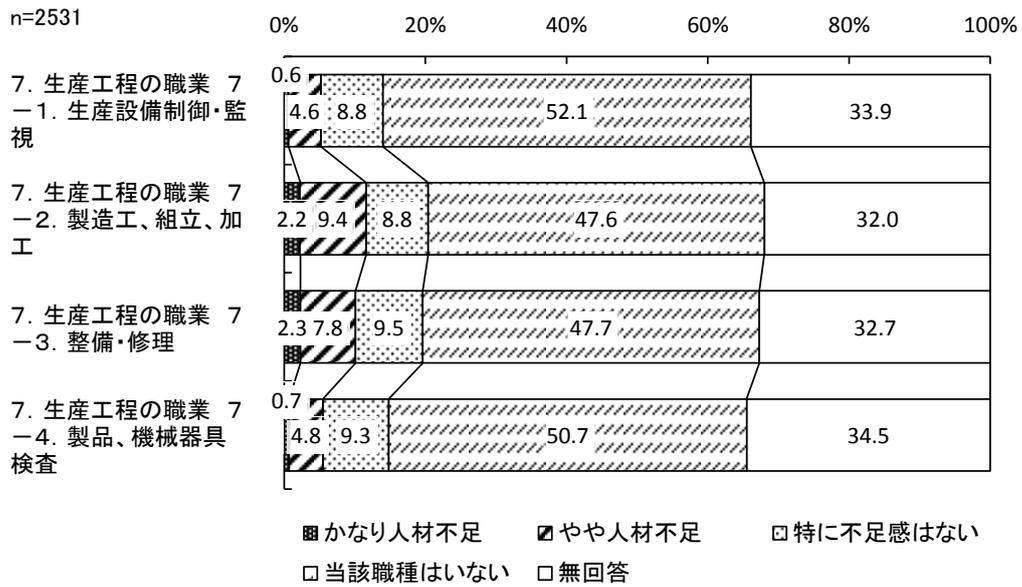
保安の職業(警備等)については、「特に不足感はない」が4.8%、「やや人材不足」が1.7%となっている。

6. 保安の職業(警備等)(×業種別)

| 6. 保安の職業(警備等) | | (%) | | | | |
|---------------|--------|---------|--------|----------|----------|------|
| | 調査数(件) | かなり人材不足 | やや人材不足 | 特に不足感はない | 当該職種はいない | 無回答 |
| 建設業 | 221 | 0.9 | 0.5 | 2.3 | 58.8 | 37.6 |
| 製造業 | 526 | 0.0 | 0.4 | 7.2 | 67.3 | 25.1 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 1.1 | 0.0 | 72.5 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 0.0 | 2.3 | 58.0 | 39.7 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.0 | 0.5 | 2.9 | 65.5 | 31.1 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 1.3 | 72.5 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 7.0 | 24.6 | 68.4 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 3.7 | 12.2 | 53.7 | 30.5 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.5 | 1.3 | 6.4 | 42.8 | 48.9 |
| その他サービス業 | 251 | 5.2 | 7.6 | 7.2 | 47.8 | 32.3 |
| その他 | 282 | 1.4 | 3.2 | 2.1 | 54.3 | 39.0 |

保安の職業(警備等)を業種別にみると、その他サービス業で「かなり人材不足」が5.2%となっている。

7. 生産工程の職業



生産工程の職業については、『7-2. 製造工、組立、加工』で「やや人材不足」が9.4%、『7-3. 整備・修理』で「やや人材不足」が7.8%となっている。

7. 生産工程の職業(×業種別)

7. 生産工程の職業

7-1. 生産設備制御・監視

| | 調査数 (件) | 足か なり 人材 不 | やや 人材 不足 | な 特 に 不 足 感 は | な 当 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-------------|------------|---------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 建設業 | 221 | 0.0 | 3.2 | 4.5 | 54.8 | 37.6 |
| 製造業 | 526 | 2.1 | 16.5 | 32.3 | 31.4 | 17.7 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 2.3 | 1.1 | 56.3 | 39.7 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.0 | 1.6 | 4.7 | 63.4 | 30.3 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 35.1 | 63.2 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 64.6 | 35.4 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.0 | 0.5 | 49.7 | 49.7 |
| その他サービス業 | 251 | 0.4 | 1.6 | 4.4 | 58.2 | 35.5 |
| その他 | 282 | 0.7 | 2.5 | 2.8 | 55.3 | 38.7 |

7-2. 製造工、組立、加工

| | 足か なり 人材 不 | やや 人材 不足 | な 特 に 不 足 感 は | な 当 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-----|---------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 1.4 | 7.2 | 2.7 | 52.9 | 35.7 | |
| 8.6 | 34.8 | 32.9 | 12.9 | 10.8 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 | |
| 0.0 | 1.7 | 1.7 | 57.5 | 39.1 | |
| 0.3 | 3.4 | 6.5 | 60.3 | 29.5 | |
| 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 | |
| 0.0 | 1.8 | 1.8 | 35.1 | 61.4 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.0 | 64.6 | 35.4 | |
| 0.0 | 0.3 | 0.5 | 49.7 | 49.5 | |
| 1.2 | 2.8 | 2.8 | 57.8 | 35.5 | |
| 1.1 | 4.3 | 2.1 | 54.6 | 37.9 | |

7-3. 整備・修理 (%)

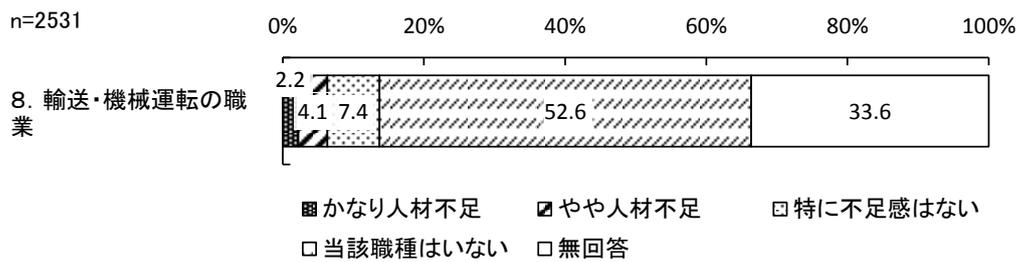
| | 足か なり 人材 不 | やや 人材 不足 | な 特 に 不 足 感 は | な 当 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-----|---------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 1.8 | 5.4 | 6.3 | 50.7 | 35.7 | |
| 3.4 | 19.4 | 28.7 | 29.1 | 19.4 | |
| 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 | |
| 0.6 | 8.0 | 9.8 | 44.3 | 37.4 | |
| 6.0 | 8.4 | 6.0 | 53.3 | 26.4 | |
| 0.0 | 2.5 | 1.3 | 72.5 | 23.8 | |
| 0.0 | 0.0 | 1.8 | 35.1 | 63.2 | |
| 0.0 | 2.4 | 0.0 | 64.6 | 32.9 | |
| 0.0 | 0.3 | 0.8 | 49.2 | 49.7 | |
| 4.0 | 6.0 | 6.8 | 51.8 | 31.5 | |
| 0.7 | 6.0 | 4.6 | 51.4 | 37.2 | |

7-4. 製品、機械器具検査

| | 調査数 (件) | 足か なり 人材 不 | やや 人材 不足 | な 特 に 不 足 感 は | な 当 該 職 種 は い | 無 回 答 |
|-------------|------------|---------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|
| 建設業 | 221 | 0.9 | 2.7 | 3.2 | 55.2 | 38.0 |
| 製造業 | 526 | 1.7 | 18.4 | 34.4 | 25.7 | 19.8 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 1.1 | 2.3 | 56.9 | 39.7 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.3 | 0.5 | 5.7 | 62.9 | 30.5 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 35.1 | 63.2 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 64.6 | 35.4 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.0 | 0.5 | 49.7 | 49.7 |
| その他サービス業 | 251 | 2.0 | 2.0 | 3.6 | 57.0 | 35.5 |
| その他 | 282 | 0.4 | 3.2 | 3.5 | 53.9 | 39.0 |

生産工程の職業を業種別にみると、製造業の『7-2. 製造工、組立、加工』で「やや人材不足」が34.8%となっている。

8. 輸送・機械運転の職業



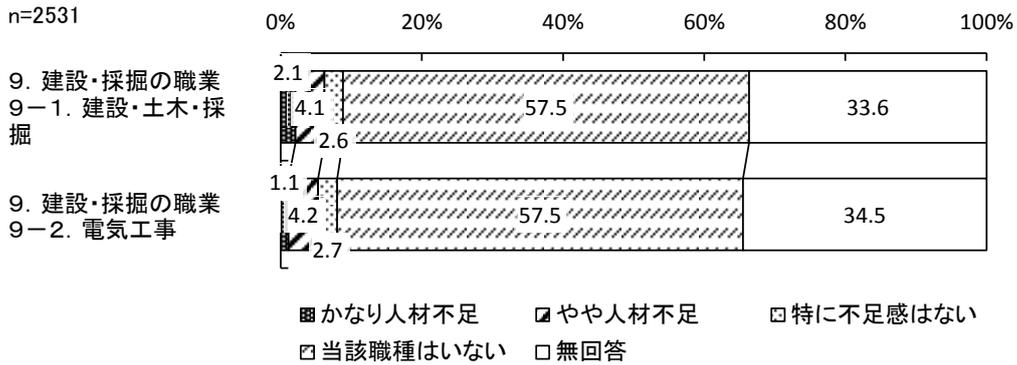
輸送・機械運転の職業については、「特に不足感はない」が7.4%、「やや人材不足」が4.1%となっている。

8. 輸送・機械運転の職業(×業種別)

| 8. 輸送・機械運転の職業 | (%) | | | | | |
|---------------|------------|--------------------------------------|----------------------------|--|--|-------------|
| | 調査数 (件) | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な い 特 に 不 足 感 は な い | な い 当 該 職 種 は い ない | 無 回 答 |
| 建設業 | 221 | 0.0 | 3.6 | 5.4 | 53.8 | 37.1 |
| 製造業 | 526 | 0.6 | 5.1 | 19.4 | 49.6 | 25.3 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 27.0 | 24.1 | 8.6 | 24.1 | 16.1 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.5 | 2.1 | 5.2 | 62.1 | 30.0 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 35.1 | 63.2 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 1.2 | 1.2 | 63.4 | 34.1 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.8 | 2.4 | 48.1 | 48.7 |
| その他サービス業 | 251 | 1.2 | 2.4 | 5.6 | 55.0 | 35.9 |
| その他 | 282 | 0.4 | 2.8 | 5.0 | 53.5 | 38.3 |

輸送・機械運転の職業を業種別にみると、運輸業、郵便業で「かなり人材不足」が27.0%となっている。

9. 建設・採掘の職業

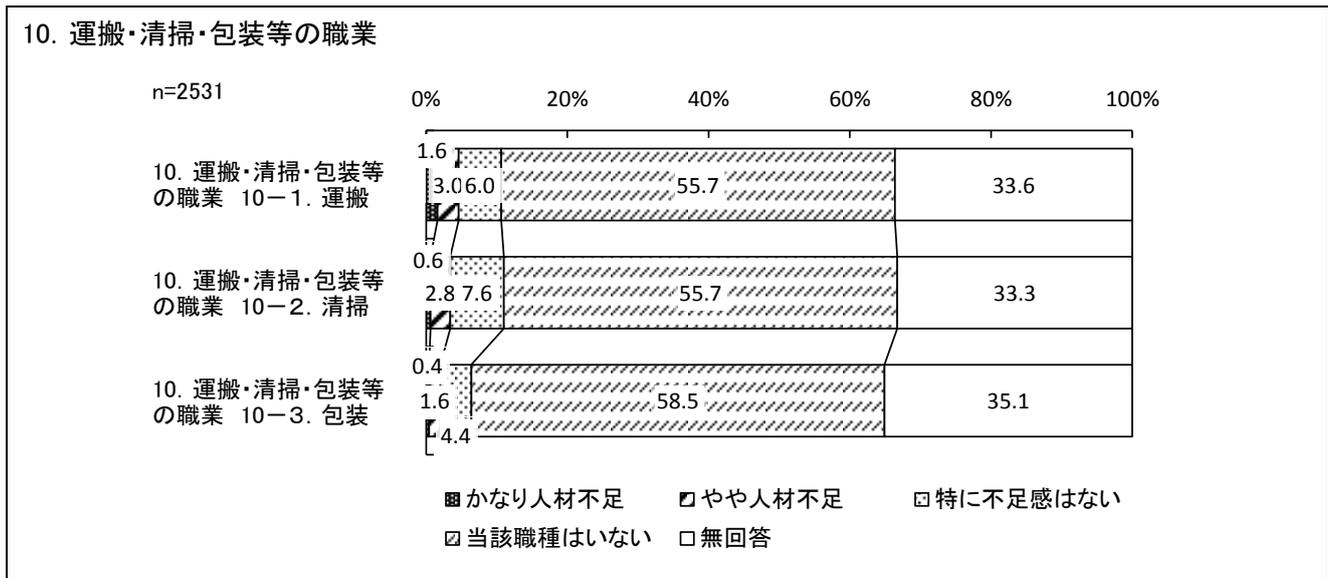


建設・採掘の職業については、『9-1. 建設・土木・採掘』で「やや人材不足」が4.1%、『9-2. 電気工事』で「やや人材不足」が4.2%となっている。

9. 建設・採掘の職業(×業種別)

| 9. 建設・採掘の職業 | 9-1. 建設・土木・採掘 | | | | | | 9-2. 電気工事 | | | | | |
|-------------|---------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | 調査数 (件) | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な に 不 足 感 は | 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い | 無 回 答 | 足 か な り 人 材 不 足 | や や 人 材 不 足 | な に 不 足 感 は | 特 に 不 足 感 は | な い 該 職 種 は い |
| 建設業 | 221 | 19.0 | 28.5 | 13.6 | 19.9 | 19.0 | 5.9 | 16.7 | 5.4 | 43.0 | 29.0 | |
| 製造業 | 526 | 1.0 | 1.9 | 2.9 | 69.4 | 24.9 | 1.0 | 5.9 | 4.2 | 64.6 | 24.3 | |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 73.6 | 26.4 | 1.1 | 1.1 | 2.2 | 69.2 | 26.4 | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 1.1 | 2.3 | 0.0 | 58.0 | 38.5 | 0.6 | 1.1 | 1.1 | 58.0 | 39.1 | |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.3 | 1.3 | 2.6 | 65.5 | 30.3 | 0.5 | 2.6 | 2.1 | 64.5 | 30.3 | |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 73.8 | 25.0 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 35.1 | 63.2 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 35.1 | 63.2 | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 1.2 | 1.2 | 63.4 | 34.1 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 63.4 | 35.4 | |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.0 | 0.8 | 49.7 | 49.5 | 0.0 | 0.3 | 0.5 | 49.7 | 49.5 | |
| その他サービス業 | 251 | 0.4 | 3.2 | 1.6 | 59.0 | 35.9 | 1.6 | 4.8 | 4.4 | 54.2 | 35.1 | |
| その他 | 282 | 1.1 | 3.9 | 0.7 | 56.0 | 38.3 | 1.1 | 3.5 | 2.8 | 53.5 | 39.0 | |

建設・採掘の職業を業種別にみると、建設業の『9-1. 建設・土木・採掘』で「かなり人材不足」が19.0%となっている。



運搬・清掃・包装等の職業については、『10-2. 清掃』で「特に不足感はない」が7.6%となっている。

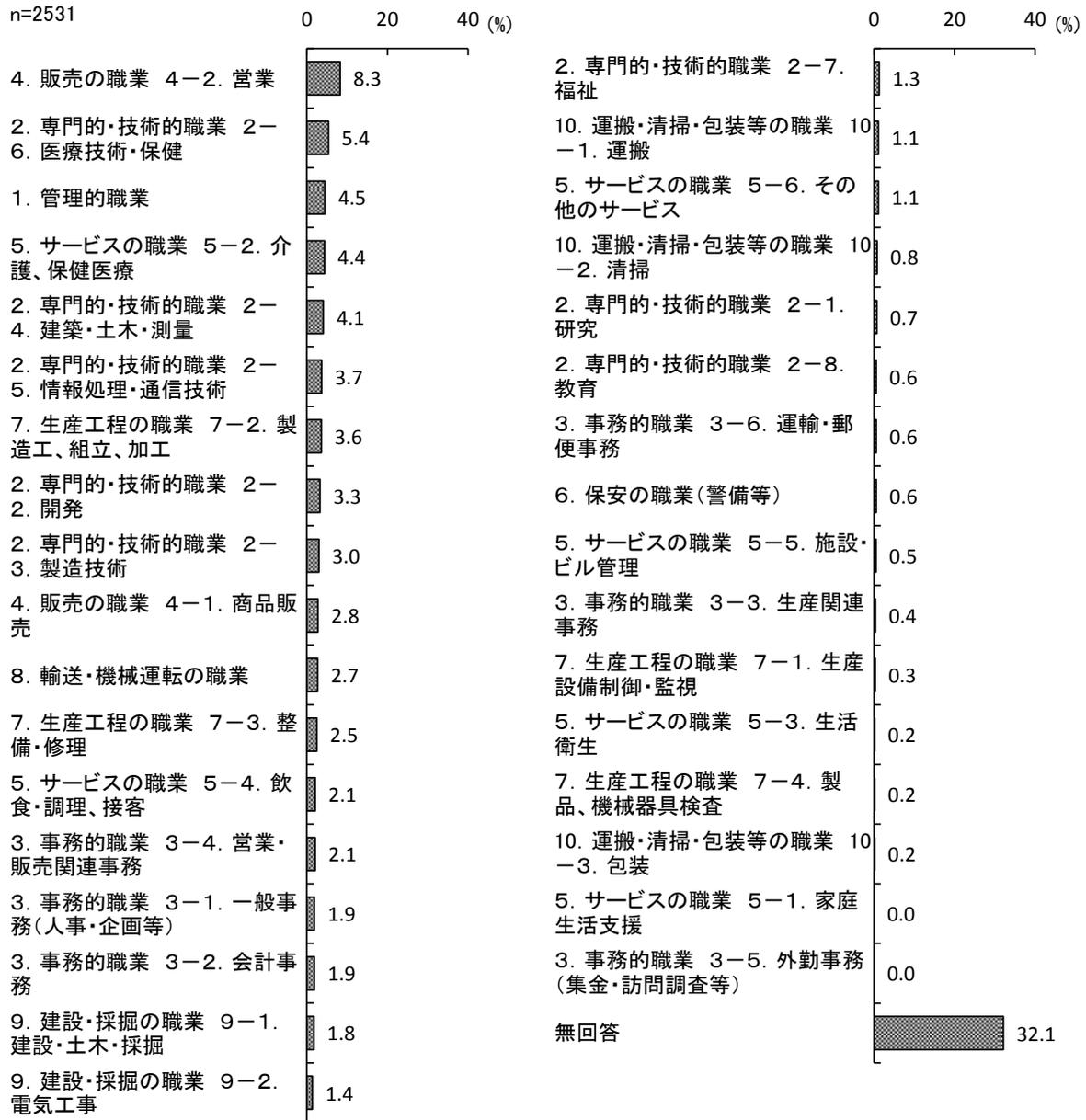
10. 運搬・清掃・包装等の職業(×業種別)

| | 10. 運搬・清掃・包装等の職業 | | | | | | 10-2. 清掃 | | | | | | 10-3. 包装 (%) | | | | | |
|-------------|------------------|---------|--------|-----------|-----------|------|----------|--------|-----------|-----------|------|---------|--------------|-----------|-----------|------|--|--|
| | 調査数(件) | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特い不足感はない | な当職種はいいない | 無回答 | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特い不足感はない | な当職種はいいない | 無回答 | 足かなり人材不 | やや人材不足 | な特い不足感はない | な当職種はいいない | 無回答 | | |
| 建設業 | 221 | 0.9 | 3.2 | 4.1 | 56.1 | 35.7 | 0.0 | 1.8 | 2.3 | 59.7 | 36.2 | 0.0 | 0.5 | 1.8 | 60.2 | 37.6 | | |
| 製造業 | 526 | 0.8 | 2.7 | 12.0 | 61.4 | 23.2 | 0.0 | 1.7 | 12.9 | 61.6 | 23.8 | 0.8 | 5.1 | 13.5 | 57.6 | 23.0 | | |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 2.2 | 71.4 | 26.4 | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 72.5 | 26.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 72.5 | 27.5 | | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 16.7 | 12.1 | 6.9 | 34.5 | 29.9 | 0.0 | 1.7 | 3.4 | 56.9 | 37.9 | 1.1 | 1.1 | 4.0 | 54.6 | 39.1 | | |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.8 | 4.2 | 7.8 | 58.2 | 29.0 | 0.0 | 1.0 | 3.7 | 65.3 | 30.0 | 0.0 | 1.3 | 3.9 | 64.8 | 30.0 | | |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 0.0 | 1.3 | 73.8 | 25.0 | 0.0 | 0.0 | 5.0 | 70.0 | 25.0 | 0.0 | 0.0 | 1.3 | 73.8 | 25.0 | | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 36.8 | 61.4 | 1.8 | 8.8 | 1.8 | 31.6 | 56.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 36.8 | 63.2 | | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 2.4 | 1.2 | 62.2 | 34.1 | 0.0 | 2.4 | 12.2 | 52.4 | 32.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 64.6 | 35.4 | | |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.3 | 1.6 | 48.9 | 49.2 | 0.0 | 2.9 | 12.0 | 39.6 | 45.5 | 0.0 | 0.0 | 0.5 | 49.7 | 49.7 | | |
| その他サービス業 | 251 | 0.4 | 1.6 | 5.2 | 58.2 | 34.7 | 4.4 | 9.2 | 8.8 | 49.0 | 28.7 | 0.4 | 0.4 | 2.4 | 61.0 | 35.9 | | |
| その他 | 282 | 0.7 | 3.9 | 5.0 | 53.2 | 37.2 | 0.7 | 3.2 | 6.0 | 51.8 | 38.3 | 0.7 | 1.1 | 2.1 | 56.7 | 39.4 | | |

運搬・清掃・包装等の職業を業種別にみると、運輸業、郵便業の『10-1. 運搬』で「かなり人材不足」が16.7%となっている。

8 最も不足感が強い職種

問 14 上記のうち最も不足感が強い職種(1つ選んで番号を記入)



最も不足感が強い職種は、「4. 販売の職業 4-2. 営業」が8.3%と最も多く、以下「2. 専門的・技術的職業 2-6. 医療技術・保健」が5.4%、「1. 管理的職業」が4.5%となっている。

最も不足感が強い職種(×業種別)

(%)

| | 調査数 (件) | 1. 管理的 職業 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-1. 研究 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-2. 開発 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-3. 製造技術 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-4. 建築・土 木・測量 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-5. 情報処理・ 通信技術 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-6. 医療技術・ 保健 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-7. 福祉 | 2. 専門的・ 技術的職業 2-8. 教育 |
|-------------|------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 建設業 | 221 | 1.8 | 0.5 | 0.9 | 1.8 | 29.9 | 1.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 製造業 | 526 | 4.9 | 1.1 | 10.5 | 10.8 | 1.1 | 2.5 | 0.2 | 0.0 | 0.0 |
| 情報通信業 | 91 | 2.2 | 1.1 | 4.4 | 1.1 | 0.0 | 51.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 6.3 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 卸売・小売業 | 383 | 3.7 | 0.0 | 1.8 | 0.5 | 1.0 | 1.8 | 1.8 | 0.0 | 0.3 |
| 金融業、保険業 | 80 | 8.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.5 | 1.3 | 0.0 | 1.3 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 13.4 | 1.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 7.3 | 1.2 | 15.9 |
| 医療、福祉 | 376 | 2.1 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.5 | 31.9 | 7.4 | 0.0 |
| その他サービス業 | 251 | 6.4 | 0.8 | 2.8 | 0.8 | 2.0 | 2.4 | 0.8 | 1.2 | 0.0 |
| その他 | 282 | 5.3 | 0.7 | 2.8 | 2.5 | 7.1 | 4.3 | 0.0 | 0.0 | 0.4 |

| | 調査数 (件) | 3. 事務的 職業 3- 1. 一般事 務(人事・ 企画等) | 3. 事務的 職業 3- 2. 会計事 務 | 3. 事務的 職業 3- 3. 生産関 連事務 | 3. 事務的 職業 3- 4. 営業・販 売関連事 務 | 3. 事務的 職業 3- 5. 外勤事 務(集金・ 訪問調査 等) | 3. 事務的 職業 3- 6. 運輸・郵 便事務 | 4. 販売の 職業 4- 1. 商品販 売 | 4. 販売の 職業 4- 2. 営業 | 5. サービ スの職業 5-1. 家 庭生活支 援 |
|-------------|------------|--|--------------------------------|----------------------------------|---|--|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| 建設業 | 221 | 0.5 | 0.5 | 0.0 | 0.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.7 | 0.0 |
| 製造業 | 526 | 0.8 | 1.9 | 0.8 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.8 | 7.4 | 0.0 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.2 | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 9.9 | 0.0 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 1.7 | 0.6 | 0.6 | 0.0 | 6.9 | 0.0 | 1.7 | 0.0 |
| 卸売・小売業 | 383 | 1.0 | 1.6 | 0.3 | 2.9 | 0.0 | 0.3 | 14.9 | 19.8 | 0.0 |
| 金融業、保険業 | 80 | 5.0 | 3.8 | 0.0 | 11.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 38.8 | 0.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 3.5 | 1.8 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 14.6 | 2.4 | 0.0 | 2.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 0.0 |
| 医療、福祉 | 376 | 2.1 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.0 |
| その他サービス業 | 251 | 1.6 | 3.2 | 0.0 | 2.8 | 0.0 | 0.4 | 0.8 | 7.6 | 0.0 |
| その他 | 282 | 3.5 | 4.3 | 1.4 | 3.9 | 0.0 | 0.4 | 2.1 | 7.1 | 0.0 |

| | 調査数 (件) | 5. サービ スの職業 5-2. 介 護、保健医 療 | 5. サービ スの職業 5-3. 生 活衛生 | 5. サービ スの職業 5-4. 飲 食・調理、 接客 | 5. サービ スの職業 5-5. 施 設・ビル管 理 | 5. サービ スの職業 5-6. その 他のサービ ス | 6. 保安の 職業(警備 等) | 7. 生産工 程の職業 7-1. 生 産設備制 御・監視 | 7. 生産工 程の職業 7-2. 製 造工、組 立、加工 | 7. 生産工 程の職業 7-3. 整 備・修理 |
|-------------|------------|--|---------------------------------|---|--|---|-----------------------|--|--|----------------------------------|
| 建設業 | 221 | 0.5 | 0.0 | 0.0 | 1.4 | 0.0 | 0.5 | 0.0 | 0.9 | 0.0 |
| 製造業 | 526 | 0.2 | 0.0 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 15.2 | 1.5 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 0.0 | 0.0 |
| 卸売・小売業 | 383 | 1.0 | 0.0 | 1.6 | 0.0 | 0.5 | 0.0 | 0.3 | 0.8 | 9.7 |
| 金融業、保険業 | 80 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 1.8 | 0.0 | 50.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 医療、福祉 | 376 | 24.2 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.0 |
| その他サービス業 | 251 | 2.8 | 0.4 | 2.8 | 2.0 | 6.4 | 4.4 | 0.4 | 1.2 | 4.8 |
| その他 | 282 | 1.4 | 1.4 | 2.1 | 1.1 | 3.2 | 1.1 | 0.0 | 1.1 | 1.8 |

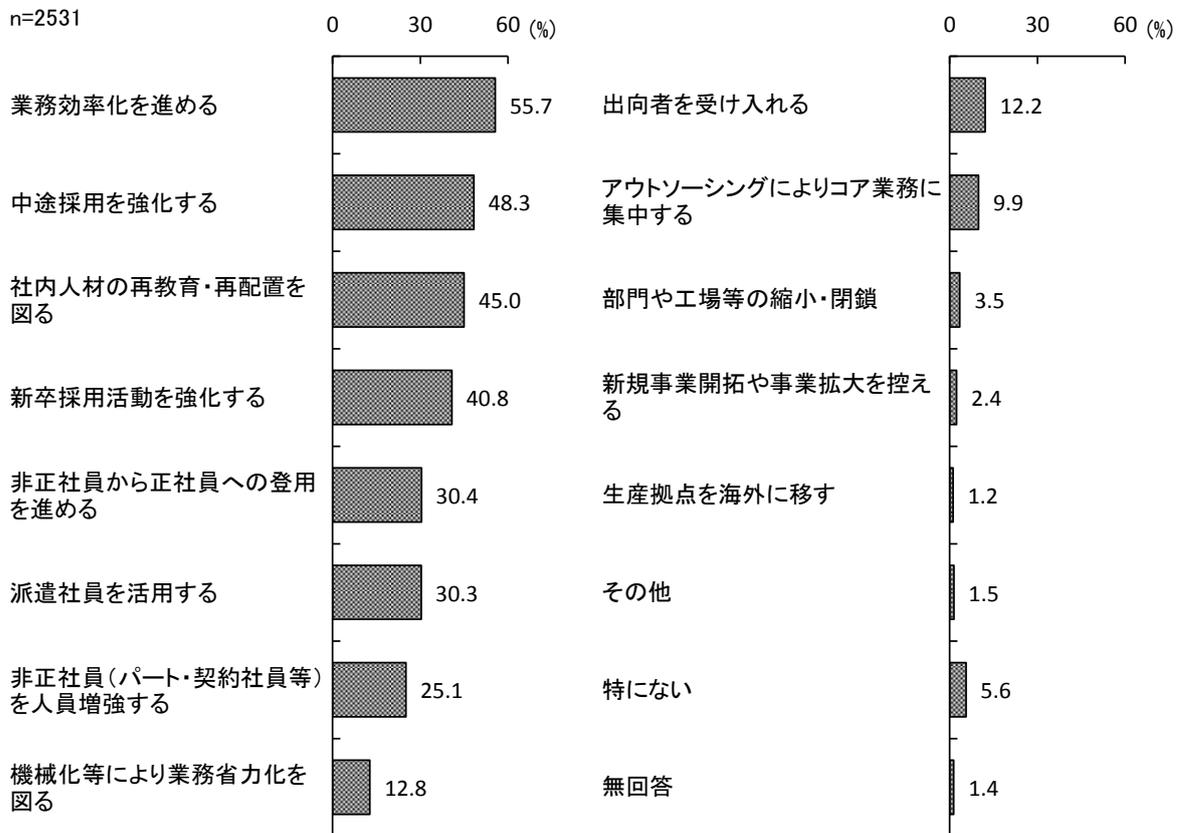
| | 調査数 (件) | 7. 生産工 程の職業 7-4. 製 品、機械器 具検査 | 8. 輸送・機 械運転の 職業 | 9. 建設・採 掘の職業 9-1. 建 設・土木・ 採掘 | 9. 建設・採 掘の職業 9-2. 電 気工事 | 10. 運搬・ 清掃・包装 等の職業 10-1. 運 搬 | 10. 運搬・ 清掃・包装 等の職業 10-2. 清 掃 | 10. 運搬・ 清掃・包装 等の職業 10-3. 包 装 | 無回答 |
|-------------|------------|--|-----------------------|--|----------------------------------|--|--|--|------|
| 建設業 | 221 | 0.5 | 0.9 | 14.5 | 8.6 | 0.5 | 0.5 | 0.0 | 30.8 |
| 製造業 | 526 | 0.6 | 0.0 | 0.6 | 1.0 | 0.0 | 0.2 | 0.6 | 34.2 |
| 情報通信業 | 91 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 25.3 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.0 | 31.6 | 0.6 | 0.0 | 10.9 | 0.0 | 0.0 | 35.6 |
| 卸売・小売業 | 383 | 0.0 | 0.3 | 0.3 | 0.0 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 33.7 |
| 金融業、保険業 | 80 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 25.0 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 0.0 | 0.0 | 1.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 36.8 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 37.8 |
| 医療、福祉 | 376 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 29.3 |
| その他サービス業 | 251 | 0.4 | 2.0 | 0.4 | 2.4 | 0.4 | 6.4 | 0.0 | 29.5 |
| その他 | 282 | 0.0 | 2.1 | 1.8 | 1.1 | 2.1 | 0.7 | 0.4 | 33.0 |

最も不足感が強い職種を業種別にみると、情報通信業の「2. 専門的・技術的職業 2-5. 情報処理・通信技術」が51.6%、宿泊業、飲食サービス業の「5. サービスの職業 5-4. 飲食・調理、接客」が50.9%となっている。

9 人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること

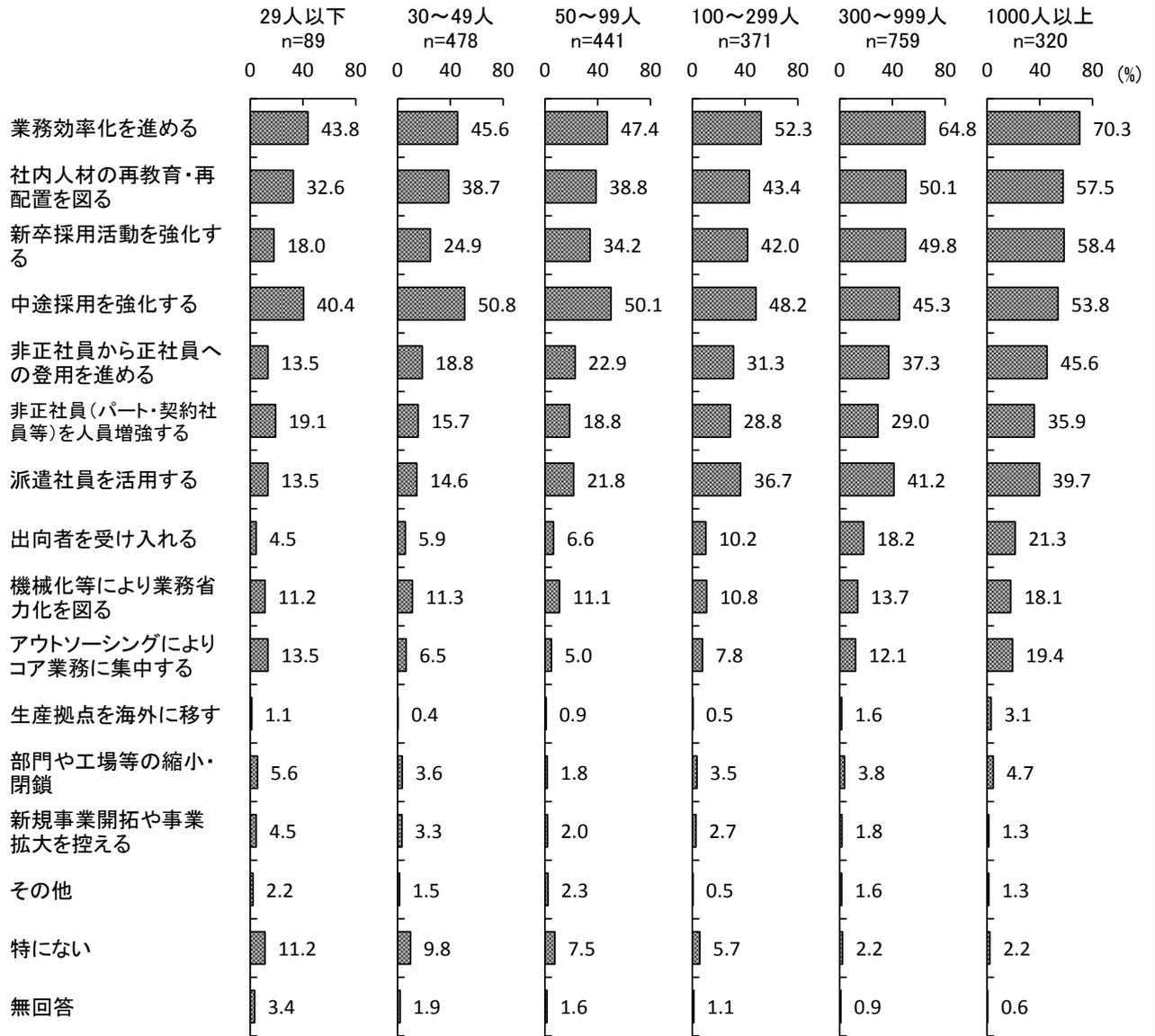
問 15 貴社では人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために、どのようなことを行っていますか。また、過去3年間(2011年4月以降)に新たに実施しはじめたものはありますか。(現在行っているものすべてに○の上、ここ3年間に新たに実施しはじめたものがあればその番号を記入)

<行っていること>



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることは、「業務効率化を進める」が55.7%と最も多く、以下「中途採用を強化する」が48.3%、「社内人材の再教育・再配置を図る」が45.0%、「新卒採用を強化する」が40.8%となっている。

人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること(×従業員規模別)



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることを従業員規模別にみると、29人以下、100~299人、300~999人、1,000人以上で「業務効率化を進める」、30~49人、50~99人で「中途採用を強化する」が最も多くなっている。

人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること(×業種別)

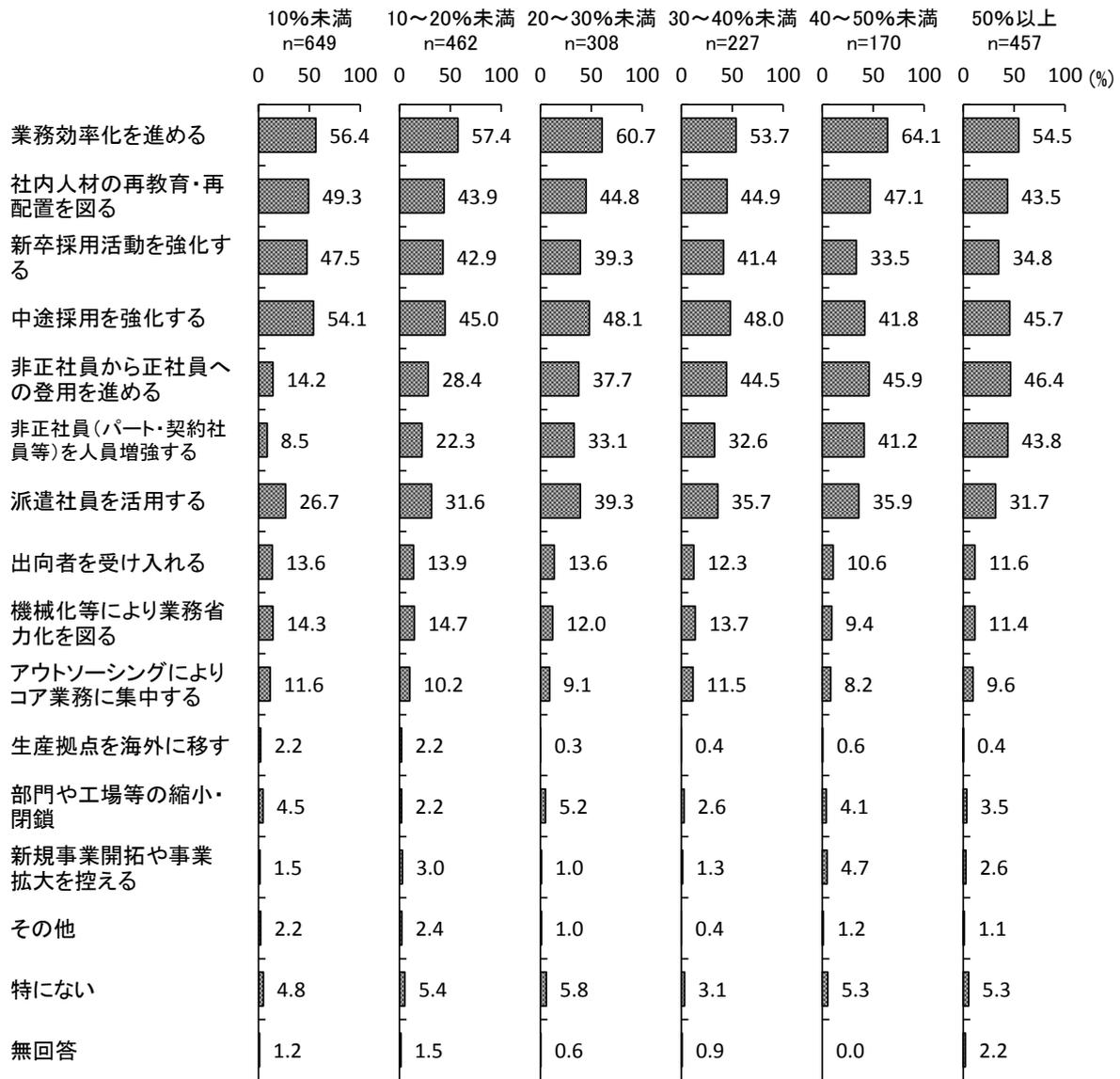
(%)

| | 調査数 (件) | 業務効率化を進める | 社内人材の再教育・再配置を図る | 新卒採用活動を強化する | 中途採用を強化する | 非正社員から正社員への登用を進める | 非正社員(パート・契約社員等)を増強する | 派遣社員を活用する | 出向者を受け入れる |
|-------------|------------|-----------|-----------------|-------------|-----------|-------------------|----------------------|-----------|-----------|
| 建設業 | 221 | 46.6 | 43.9 | 57.0 | 58.4 | 16.3 | 12.2 | 18.6 | 16.7 |
| 製造業 | 526 | 62.2 | 45.6 | 34.4 | 44.1 | 23.6 | 21.9 | 38.6 | 11.8 |
| 情報通信業 | 91 | 60.4 | 54.9 | 54.9 | 57.1 | 17.6 | 18.7 | 36.3 | 23.1 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 47.7 | 41.4 | 24.7 | 59.2 | 21.8 | 24.7 | 19.5 | 15.5 |
| 卸売・小売業 | 383 | 63.2 | 47.3 | 42.8 | 42.6 | 32.6 | 28.2 | 29.5 | 10.2 |
| 金融業、保険業 | 80 | 77.5 | 51.3 | 52.5 | 28.8 | 45.0 | 32.5 | 37.5 | 22.5 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 56.1 | 52.6 | 43.9 | 59.6 | 59.6 | 42.1 | 31.6 | 7.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 57.3 | 46.3 | 26.8 | 29.3 | 31.7 | 32.9 | 40.2 | 11.0 |
| 医療、福祉 | 376 | 44.7 | 42.6 | 50.0 | 58.0 | 44.4 | 29.8 | 31.9 | 4.8 |
| その他サービス業 | 251 | 53.0 | 43.0 | 32.7 | 46.2 | 33.1 | 26.3 | 27.5 | 12.7 |
| その他 | 282 | 55.0 | 42.2 | 37.6 | 43.6 | 29.4 | 23.8 | 25.2 | 13.8 |

| | 調査数 (件) | 省力機械化等により業務 | よりコア業務に集中する | アウトソーシング | 生産拠点を海外に移す | 小部門や工場等の縮 | 新規事業開拓や事業拡大を控える | その他 | 特にな | 無回答 |
|-------------|------------|-------------|-------------|----------|------------|-----------|-----------------|-----|-----|-----|
| 建設業 | 221 | 7.2 | 9.5 | 0.5 | 2.3 | 3.2 | 1.8 | 6.8 | 0.9 | |
| 製造業 | 526 | 24.9 | 10.8 | 4.8 | 4.8 | 1.1 | 1.0 | 6.3 | 0.8 | |
| 情報通信業 | 91 | 11.0 | 22.0 | 4.4 | 1.1 | 3.3 | 5.5 | 3.3 | 1.1 | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 6.9 | 6.3 | 0.0 | 6.3 | 5.2 | 1.7 | 9.2 | 2.3 | |
| 卸売・小売業 | 383 | 12.3 | 9.1 | 0.0 | 4.2 | 2.6 | 0.5 | 2.6 | 0.8 | |
| 金融業、保険業 | 80 | 23.8 | 15.0 | 0.0 | 6.3 | 0.0 | 1.3 | 1.3 | 2.5 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 5.3 | 8.8 | 0.0 | 1.8 | 5.3 | 0.0 | 1.8 | 3.5 | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 11.0 | 18.3 | 0.0 | 1.2 | 2.4 | 0.0 | 9.8 | 1.2 | |
| 医療、福祉 | 376 | 6.6 | 6.1 | 0.0 | 0.5 | 1.9 | 2.4 | 5.6 | 1.6 | |
| その他サービス業 | 251 | 8.0 | 8.4 | 0.4 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 6.4 | 1.2 | |
| その他 | 282 | 11.0 | 10.6 | 0.0 | 6.0 | 3.2 | 1.8 | 6.0 | 2.5 | |

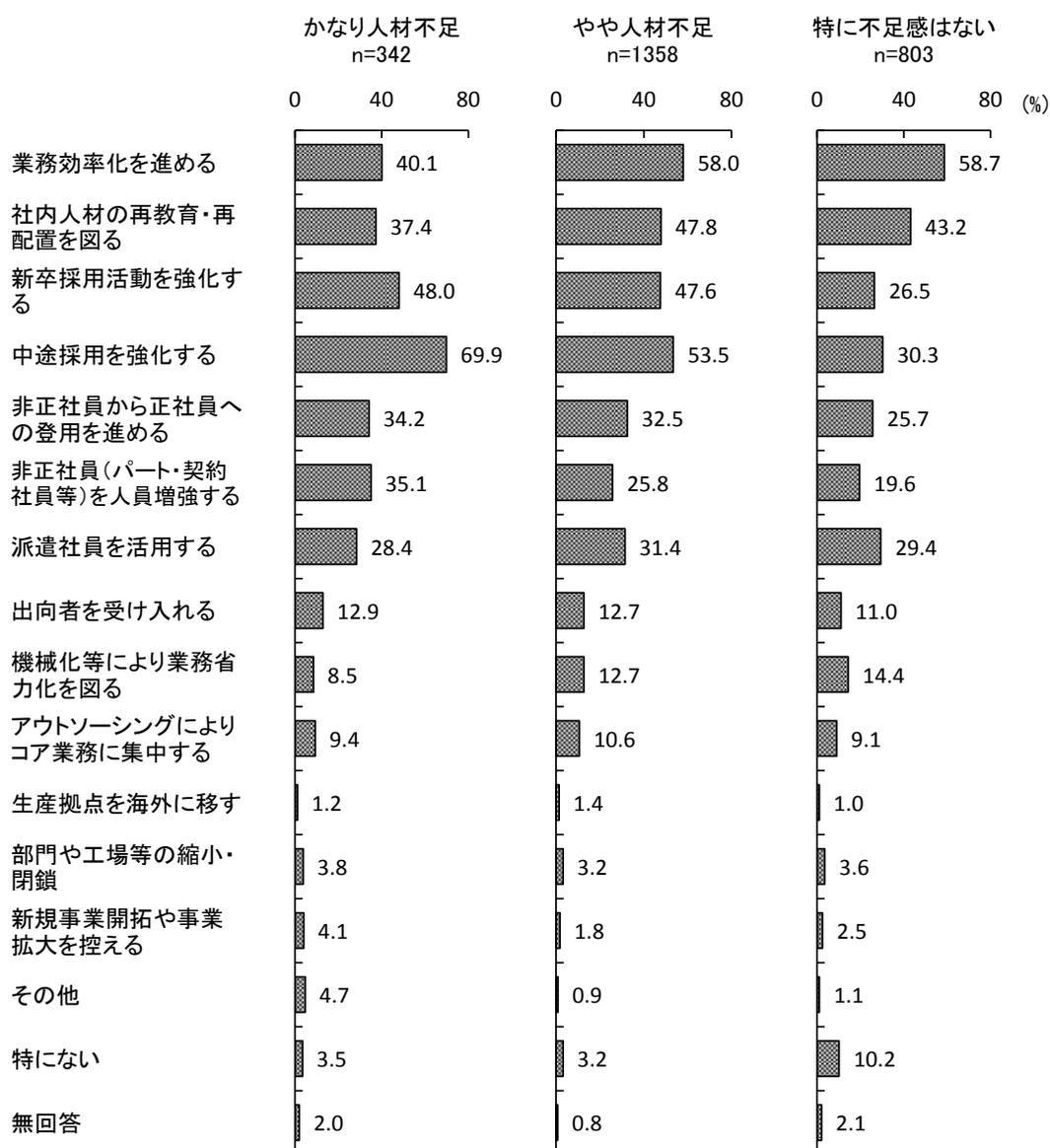
人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることを業種別にみると、金融業、保険業で「業務効率化を進める」が77.5%となっている。

人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること(×非正社員比率別)



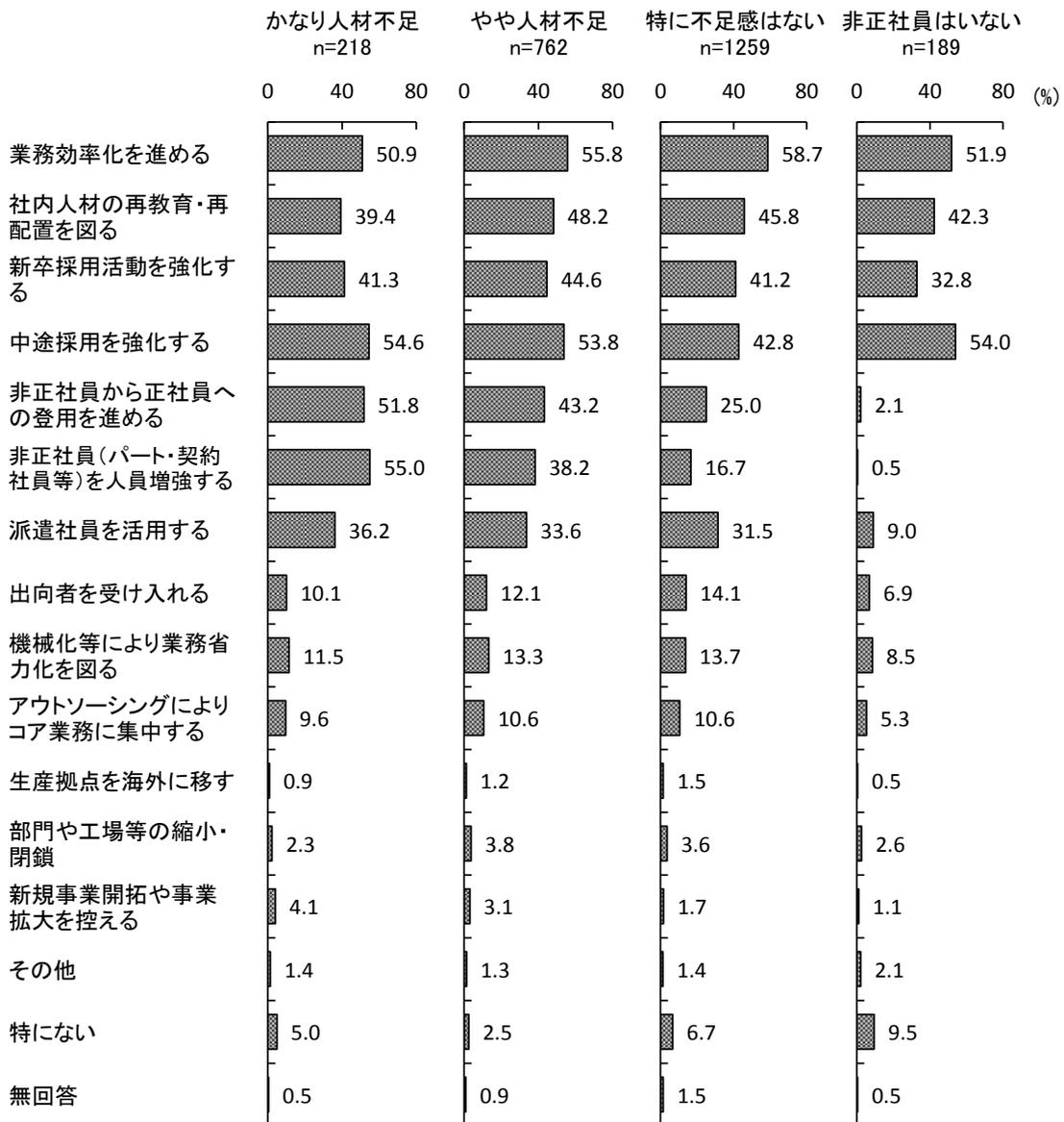
人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることを非正社員比率別にみると、いずれにおいても「業務効率化を進める」が最も多くなっている。また、比率が上がるほど「非正社員から正社員への登用を進める」の割合が高くなっている。

人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること(×人材確保に係る正社員の不足感別)



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることを人材確保に係る正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「中途採用を強化する」が69.9%となっている。

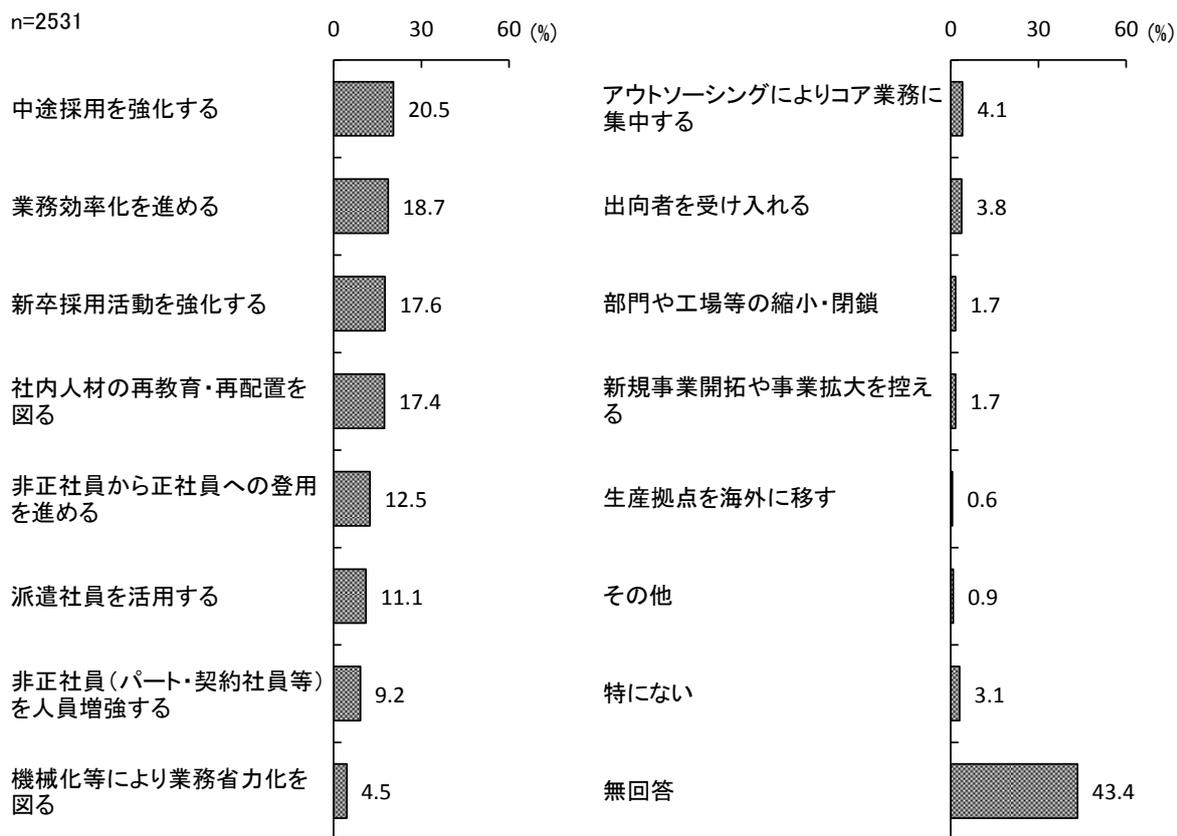
人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていること(×人材確保に係る非社員の不足感別)



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることを人材確保に係る非正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「非正社員(パート・契約社員等)を人員増強する」、やや人材不足、特に不足感はないで「業務効率化を進める」、非正社員はいないで「中途採用を強化する」が最も多くなっている。

<過去3年間に新たに実施しはじめたもの>

n=2531



人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることで過去3年間に新たに実施しはじめたものは、「中途採用を強化する」が20.5%と最も多く、以下「業務効率化を進める」が18.7%、「新卒採用を強化する」が17.6%となっている。

過去3年間に新たに実施しはじめたもの(×業種別)

| | 調査数 (件) | 業務効率化を進める | 社内人材の再教育・再配置を図る | 新卒採用活動を強化する | 中途採用を強化する | 非正社員から正社員への登用を進める | 非正社員(パート・契約社員等)を人員増強する | 派遣社員を活用する | 出向者を受け入れる |
|-------------|------------|-----------|-----------------|-------------|-----------|-------------------|------------------------|-----------|-----------|
| 建設業 | 221 | 14.9 | 17.6 | 26.2 | 26.2 | 5.9 | 5.9 | 5.0 | 5.0 |
| 製造業 | 526 | 20.5 | 15.4 | 13.7 | 18.6 | 8.7 | 8.2 | 11.6 | 2.9 |
| 情報通信業 | 91 | 19.8 | 24.2 | 18.7 | 24.2 | 7.7 | 7.7 | 9.9 | 9.9 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 18.4 | 17.2 | 12.6 | 31.6 | 9.2 | 10.9 | 7.5 | 5.2 |
| 卸売・小売業 | 383 | 22.7 | 18.8 | 19.6 | 19.6 | 16.4 | 10.2 | 12.0 | 4.7 |
| 金融業、保険業 | 80 | 15.0 | 10.0 | 12.5 | 10.0 | 11.3 | 7.5 | 16.3 | 3.8 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 15.8 | 21.1 | 15.8 | 24.6 | 24.6 | 8.8 | 15.8 | 0.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 11.0 | 11.0 | 11.0 | 4.9 | 11.0 | 7.3 | 7.3 | 1.2 |
| 医療、福祉 | 376 | 14.6 | 17.6 | 21.0 | 21.3 | 17.8 | 12.0 | 16.8 | 1.3 |
| その他サービス業 | 251 | 23.1 | 22.3 | 16.7 | 22.3 | 16.3 | 9.6 | 10.8 | 4.4 |
| その他 | 282 | 18.4 | 16.0 | 18.4 | 16.7 | 11.3 | 8.2 | 8.5 | 5.0 |

| | 調査数 (件) | 省力機械化等により業務 | よりコア業務に集中する | アウトソーシング | 生産拠点を海外に移す | 小部門や工場等の縮 | 新規事業開拓や事業拡大を控える | その他 | 特にな | 無回答 |
|-------------|------------|-------------|-------------|----------|------------|-----------|-----------------|-----|------|-----|
| 建設業 | 221 | 2.3 | 4.1 | 0.0 | 1.4 | 2.3 | 0.5 | 3.2 | 45.7 | |
| 製造業 | 526 | 8.2 | 4.0 | 2.1 | 2.5 | 0.8 | 1.0 | 3.8 | 47.1 | |
| 情報通信業 | 91 | 3.3 | 9.9 | 2.2 | 0.0 | 0.0 | 1.1 | 1.1 | 44.0 | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 2.9 | 2.9 | 0.0 | 2.9 | 4.0 | 1.1 | 4.0 | 36.8 | |
| 卸売・小売業 | 383 | 4.7 | 4.4 | 0.0 | 1.3 | 2.1 | 0.3 | 2.6 | 38.6 | |
| 金融業、保険業 | 80 | 3.8 | 3.8 | 0.0 | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 2.5 | 48.8 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 1.8 | 3.5 | 0.0 | 0.0 | 5.3 | 0.0 | 1.8 | 52.6 | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 3.7 | 2.4 | 0.0 | 0.0 | 2.4 | 0.0 | 4.9 | 56.1 | |
| 医療、福祉 | 376 | 3.7 | 2.7 | 0.0 | 0.5 | 1.1 | 1.9 | 3.5 | 39.6 | |
| その他サービス業 | 251 | 4.0 | 3.6 | 0.4 | 0.8 | 1.2 | 1.2 | 2.8 | 41.0 | |
| その他 | 282 | 3.5 | 5.3 | 0.0 | 3.5 | 2.1 | 1.1 | 1.8 | 44.7 | |

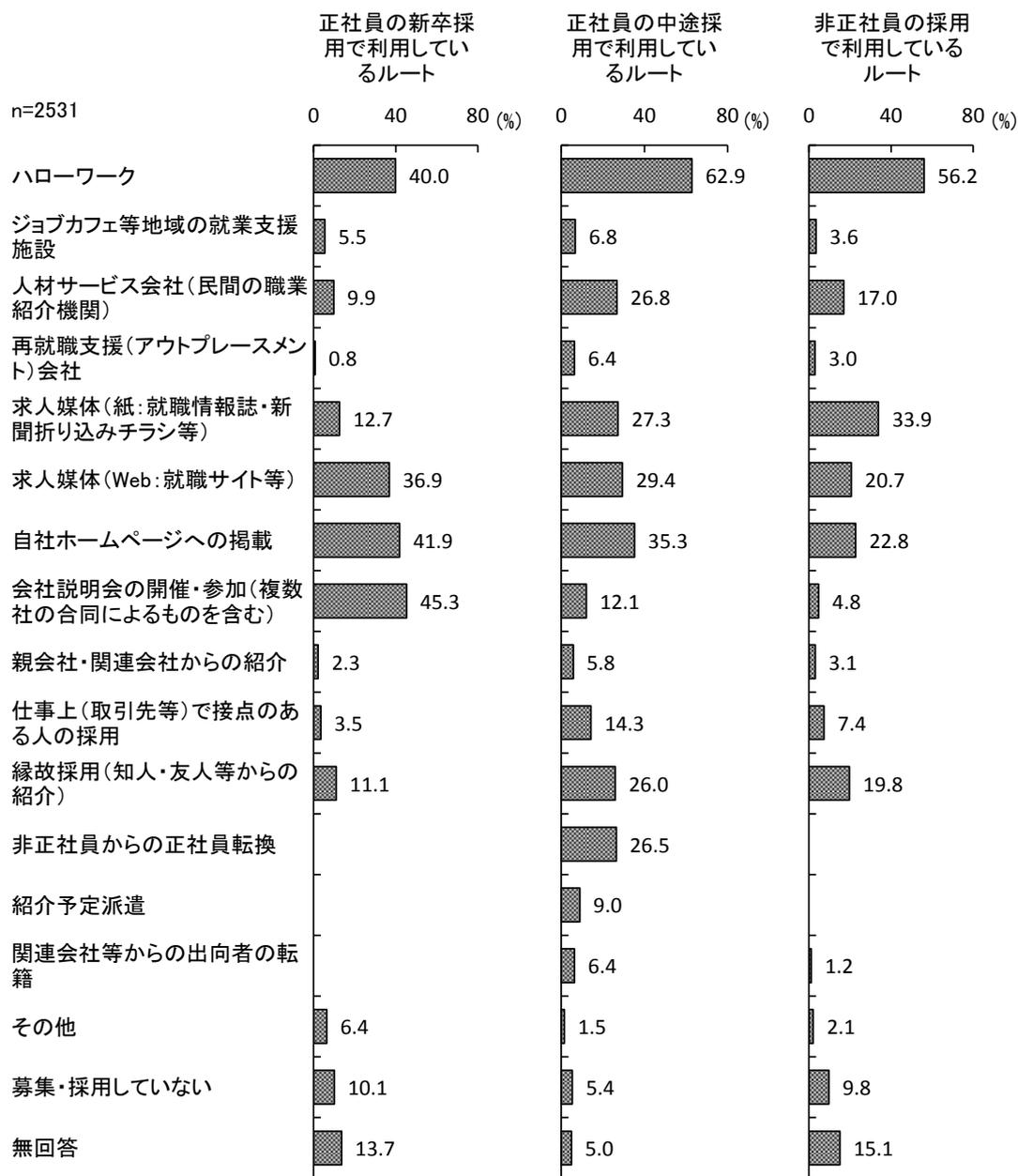
人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために行っていることで過去3年間に新たに実施しはじめたものを業種別にみると、運輸業、郵便業で「中途採用を強化する」が31.6%となっている。

Ⅲ. 求人・採用の方針や工夫

1 募集・採用で利用しているルート

問 16 貴社では採用活動において、どのような募集・採用ルートを利用していますか。また、そのうち特に効果が高いルートはどれですか。(正社員の新卒採用・中途採用、非正社員の採用の別に、それぞれ利用するルートすべてに○の上、特に効果が高いルートを2つまで選択して番号記入)

<利用しているルート>



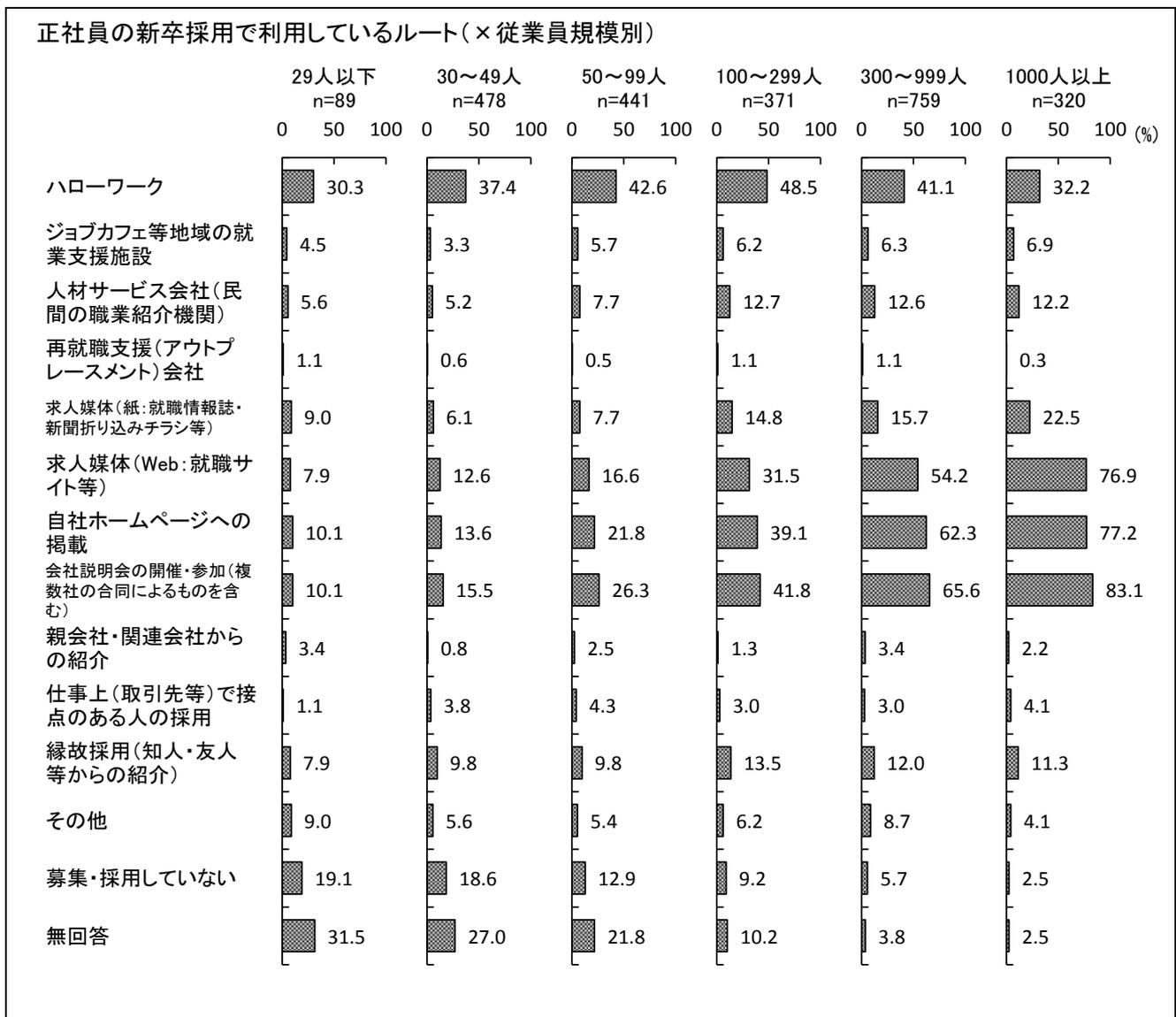
※『正社員の新卒採用で利用しているルート』の「非正社員からの正社員転換」、「紹介予定派遣」、「関連会社等からの出向者の転籍」、『非正社員の採用で利用しているルート』の「非正社員からの正社員転換」、「紹介予定派遣」は選択肢がない。

正社員の新卒採用で利用しているルートは、「会社説明会の開催・参加(複数社の合同によるものを含む)」が45.3%と最も多く、以下「自社ホームページへの掲載」が41.9%、「ハローワーク」が40.0%となっている。

正社員の中途採用で利用しているルートは、「ハローワーク」が62.9%と最も多く、以下「自社ホー

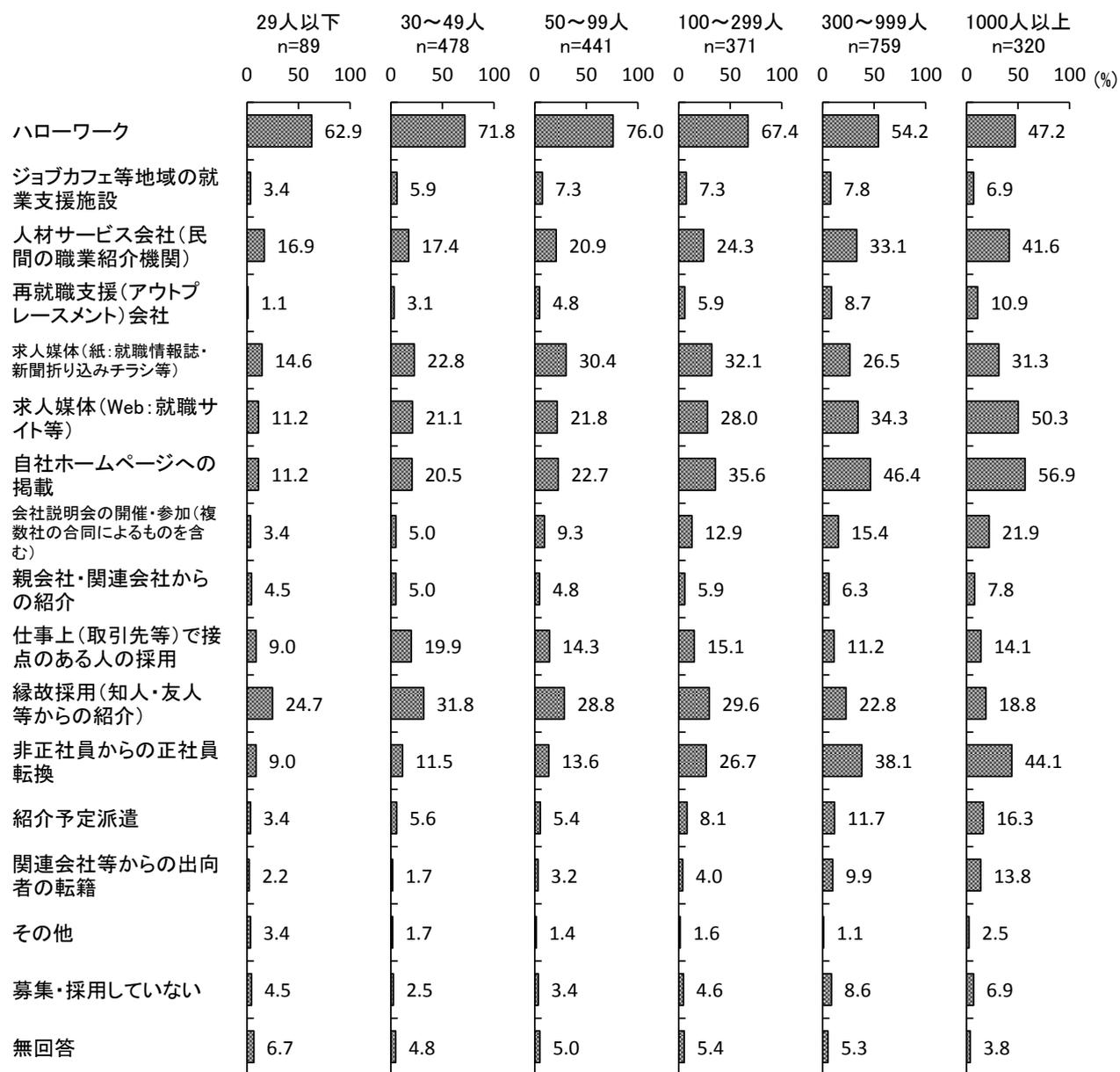
ムページへの掲載」が 35.3%、「求人媒体（Web：就職サイト等）」が 29.4%となっている。

非正社員の中途採用で利用しているルートは、「ハローワーク」が 56.2%と最も多く、以下「求人媒体（紙：就職情報誌・新聞折り込みチラシ等）」が 33.9%、「自社ホームページへの掲載」が 22.8%などとなっている。



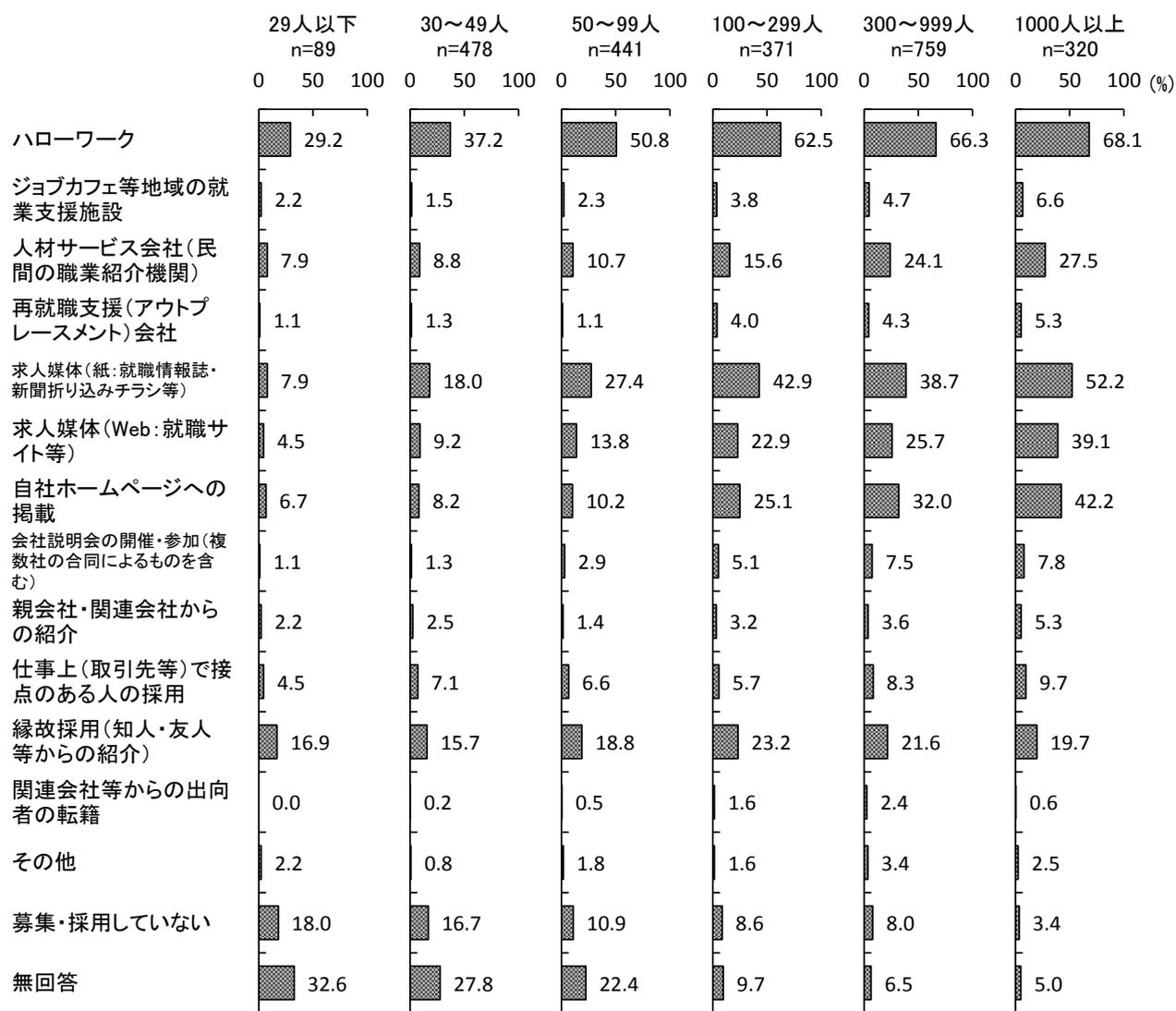
正社員の新卒採用で利用しているルートを従業員規模別にみると、29人以下、30~49人、50~99人、100~299人では「ハローワーク」、300~999人、1,000人では「会社説明会の開催・参加（複数社の合同によるものを含む）」が最も多くなっている。

正社員の中途採用で利用しているルート(×従業員規模別)



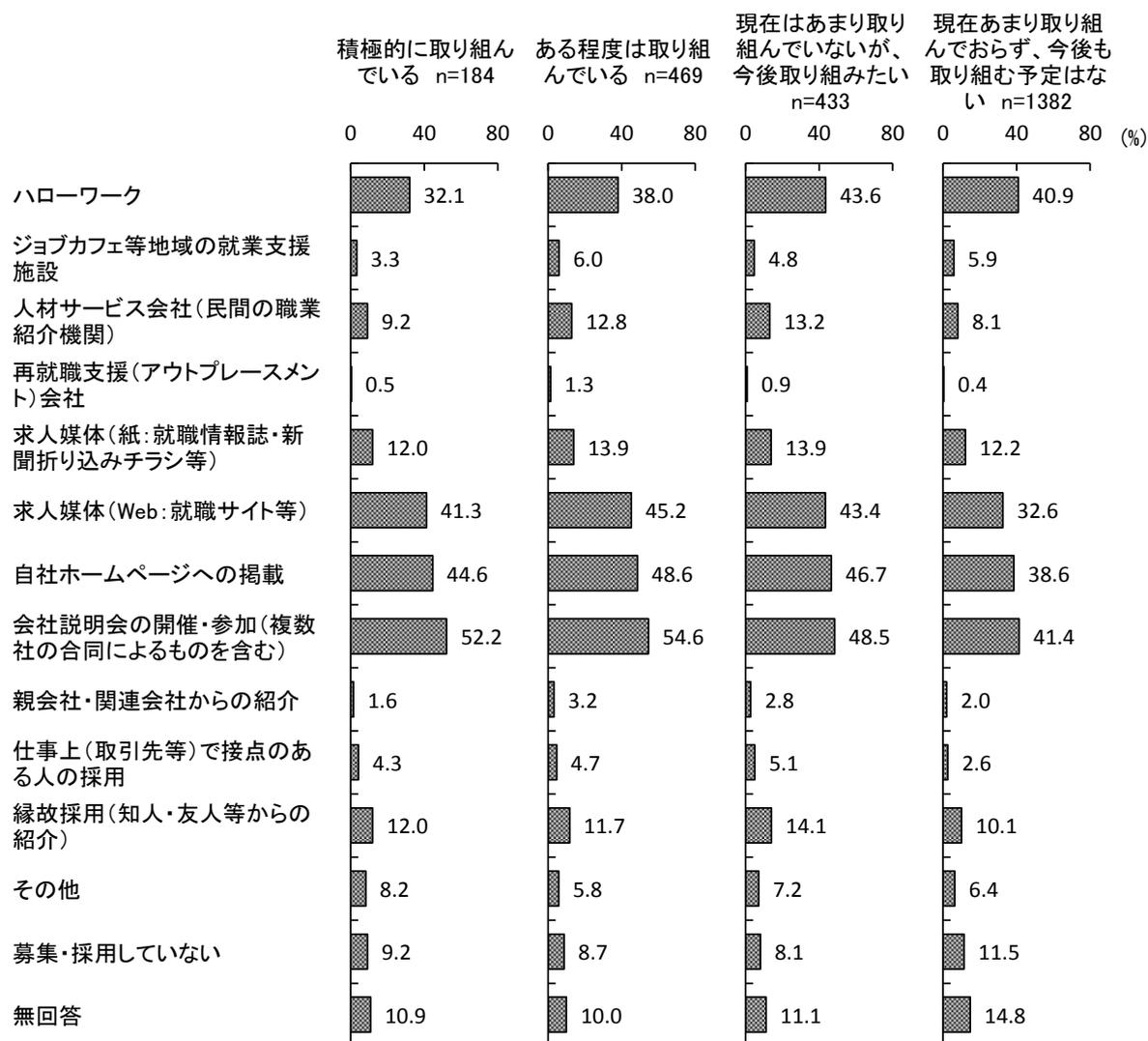
正社員の中途採用で利用しているルートを従業員規模別にみると、1,000人以上では「自社ホームページへの掲載」、その他の従業員規模では「ハローワーク」がもっとも多くなっている。

非正社員の採用で利用しているルート(×従業員規模別)



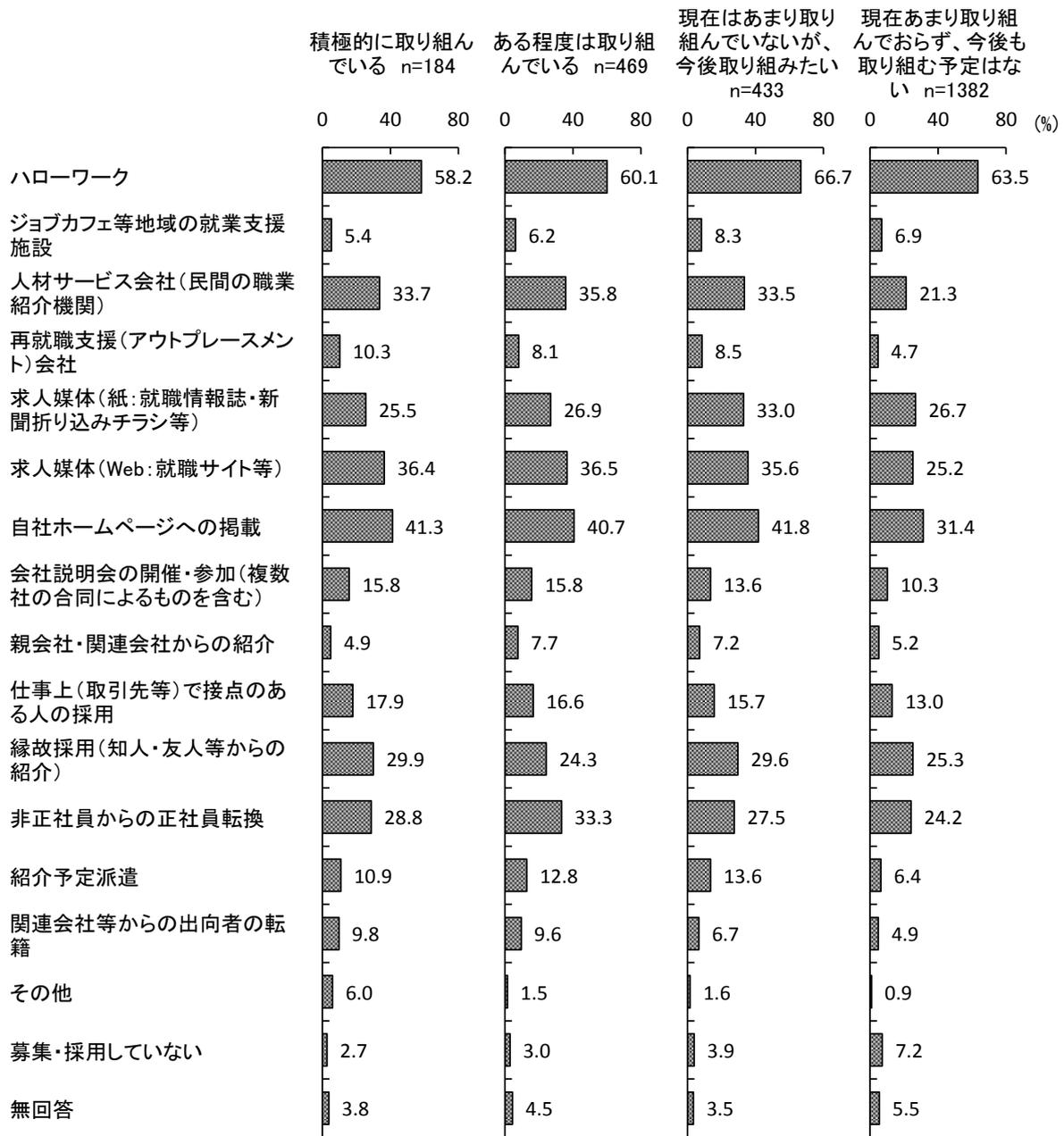
非正社員の採用で利用しているルートを従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「ハローワーク」が最も多くなっている。

正社員の新卒採用で利用しているルート(×外国人の活用状況別)



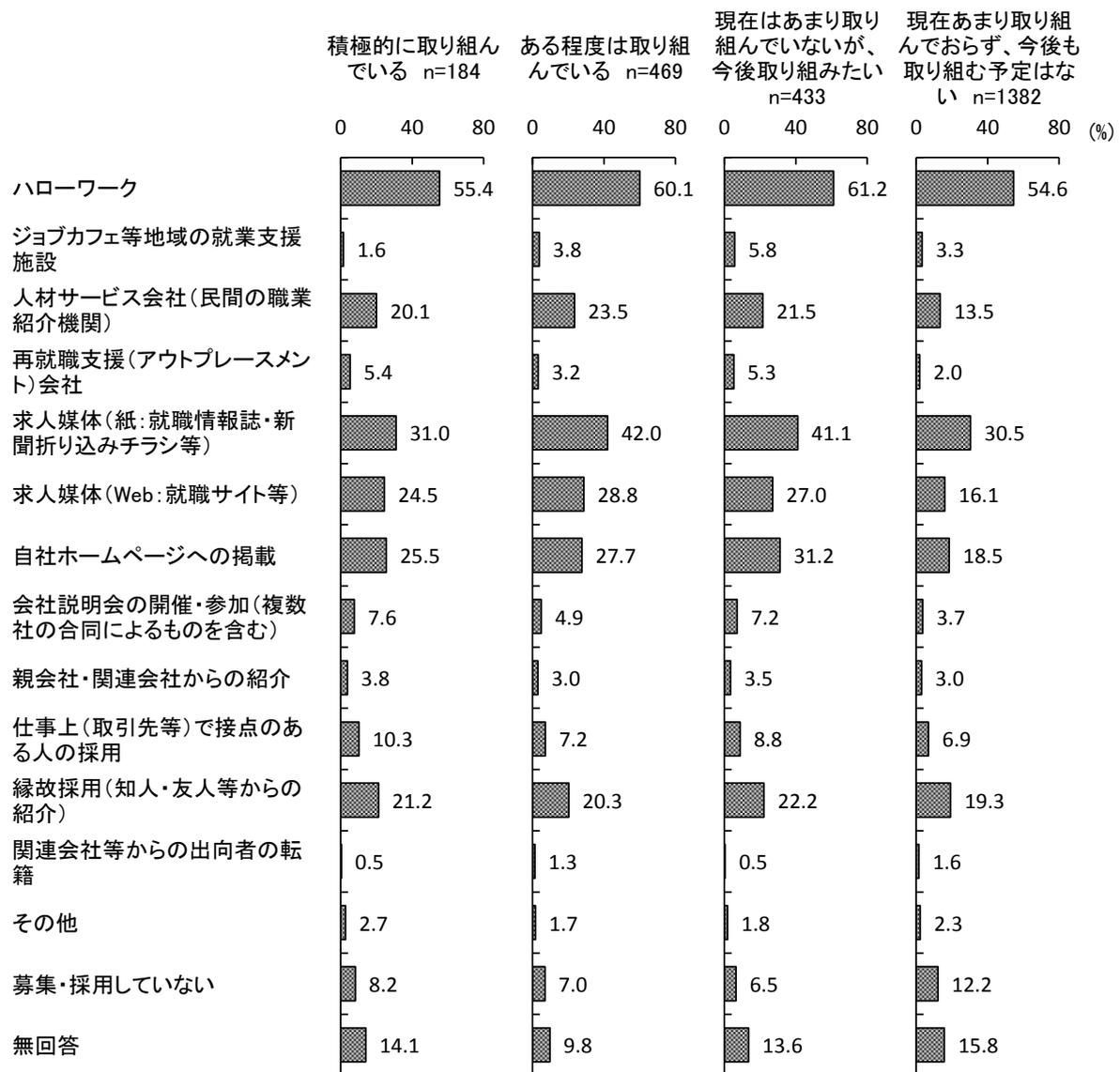
正社員の新卒採用で利用しているルートを外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「会社説明会の開催・参加(複数社の合同によるものを含む)」が最も多くなっている。

正社員の中途採用で利用しているルート(×外国人の活用状況別)



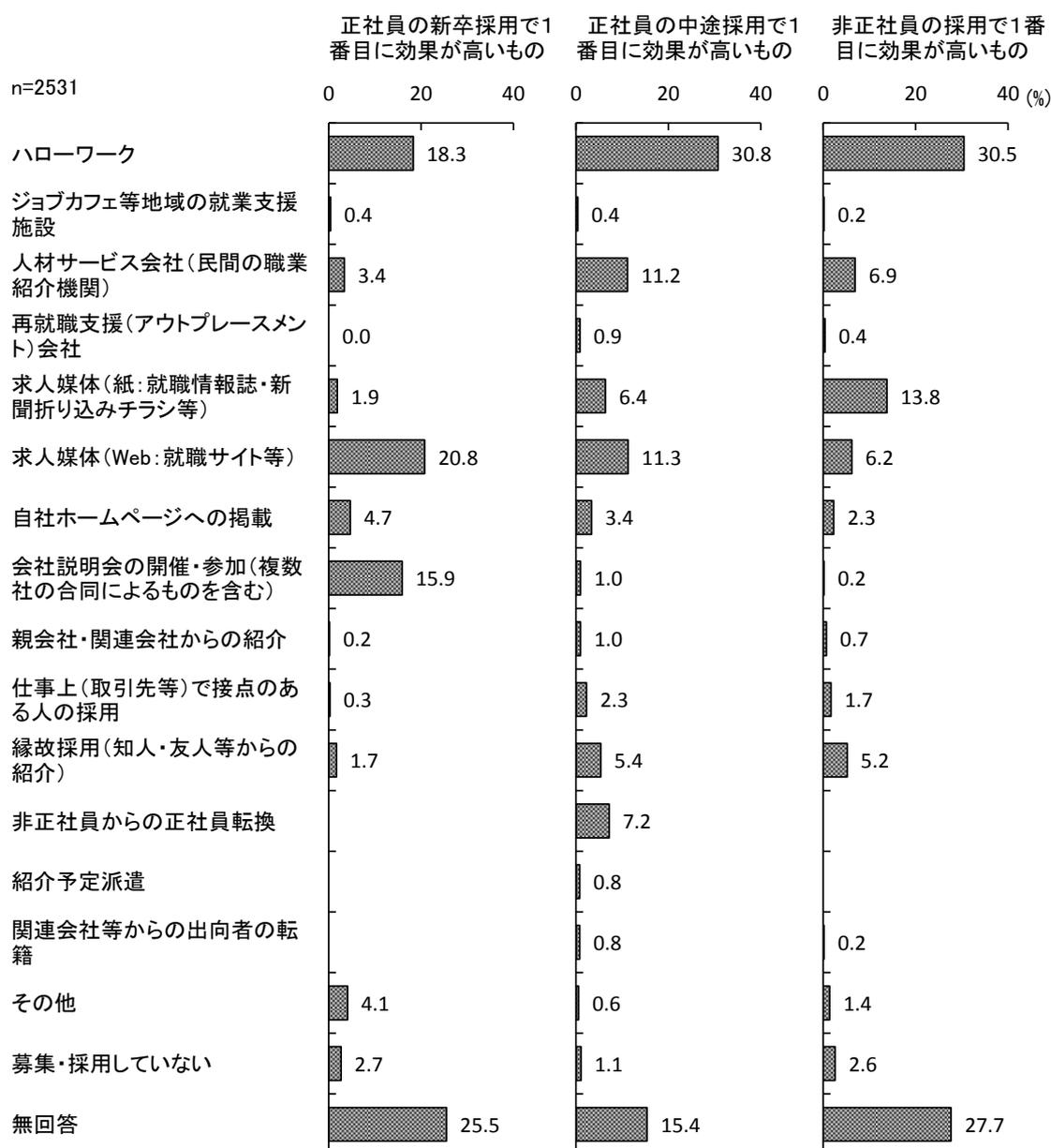
正社員の中途採用で利用しているルートを外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「ハローワーク」が最も多くなっている。

非正社員の採用で利用しているルート(×外国人の活用状況別)



非正社員の採用で利用しているルートを外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「ハローワーク」が最も多くなっている。

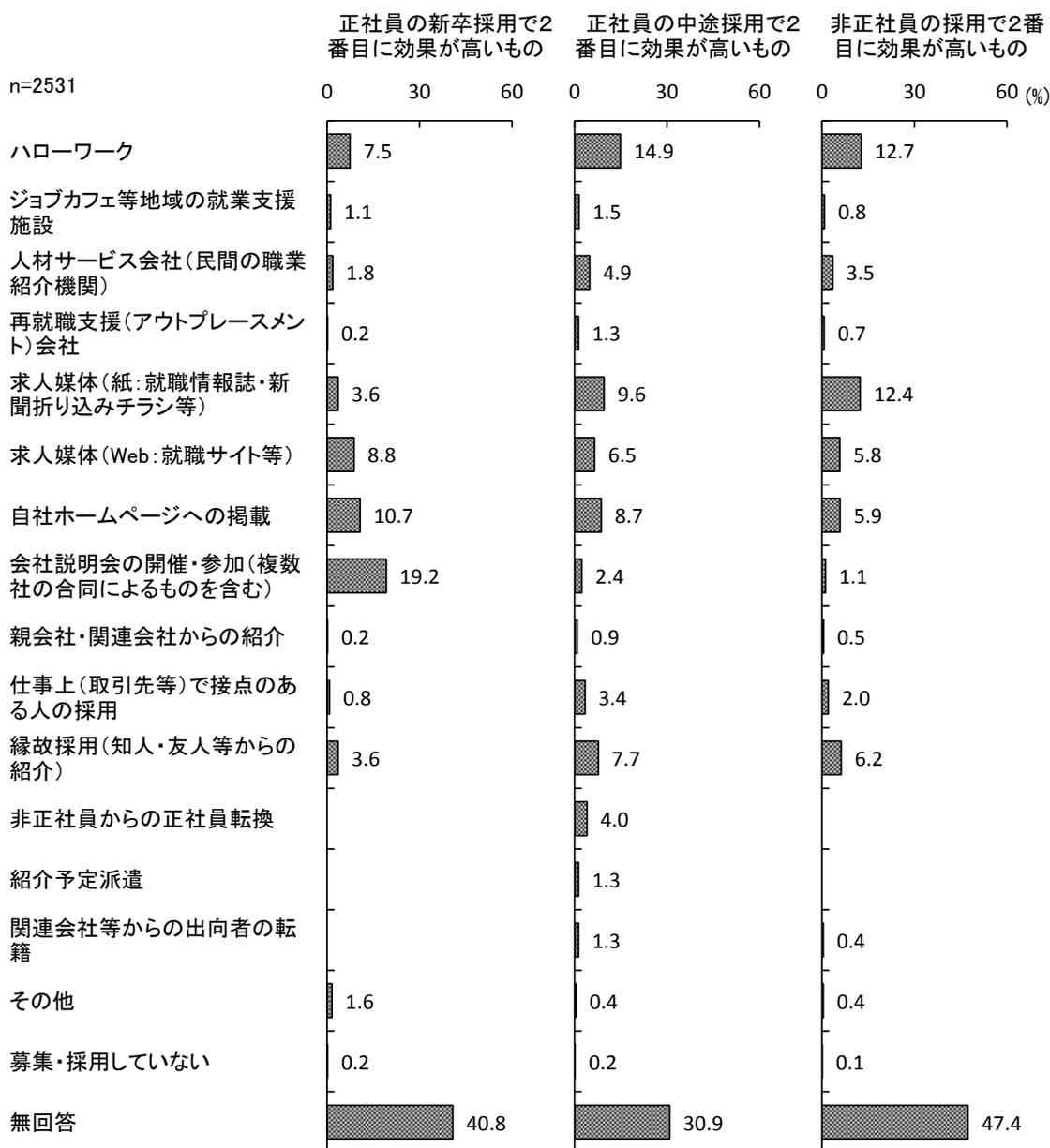
<1番目に効果が高いもの>



※『正社員の新卒採用で利用しているルート』の「非正社員からの正社員転換」、「紹介予定派遣」、「関連会社等からの出向者の転籍」、『非正社員の採用で利用しているルート』の「非正社員からの正社員転換」、「紹介予定派遣」は選択肢がない。

特に効果が高いルートで1番目に効果が高いものは、正社員の新卒採用では「求人媒体 (Web: 就職サイト等)」が20.8%と最も多く、以下「ハローワーク」が18.3%などとなっている。正社員の中途採用では「ハローワーク」が30.8%と最も多く、以下「求人媒体 (Web: 就職サイト等)」が11.3%など、非正社員の採用で「ハローワーク」が30.5%と最も多く、以下「求人媒体 (紙: 就職情報誌・新聞折り込みチラシ等)」が13.8%となっている。

<2番目に効果が高いもの>



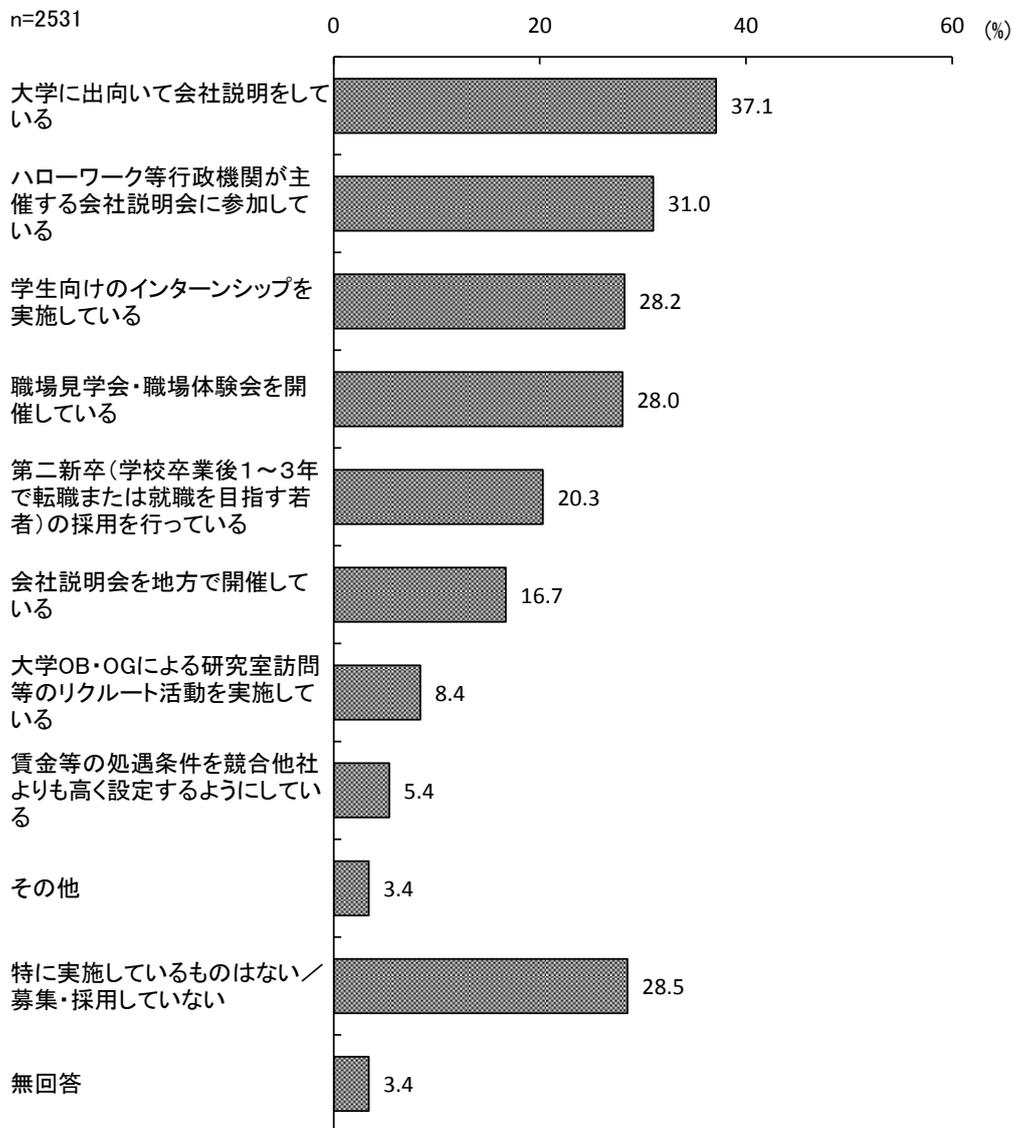
※『正社員の新卒採用で利用しているルート』の「非正社員からの正社員転換」、「紹介予定派遣」、「関連会社等からの出向者の転籍」、『非正社員の採用で利用しているルート』の「非正社員からの正社員転換」、「紹介予定派遣」は選択肢がない。

特に効果が高いルートで2番目に効果が高いものは、正社員の新卒採用では「会社説明会の開催・参加(複数社の合同によるものを含む)」が19.2%と最も多く、以下「自社ホームページへの掲載」が10.7%などとなっている。正社員の中途採用では「ハローワーク」が14.9%と最も多く、以下「求人媒体(紙:就職情報誌・新聞折り込みチラシ等)」が9.6%などとなっている。非正社員の採用では「ハローワーク」が12.7%と最も多く、以下「求人媒体(紙:就職情報誌・新聞折り込みチラシ等)」が12.4%となっている。

2 人材採用を円滑化するために実施している取組

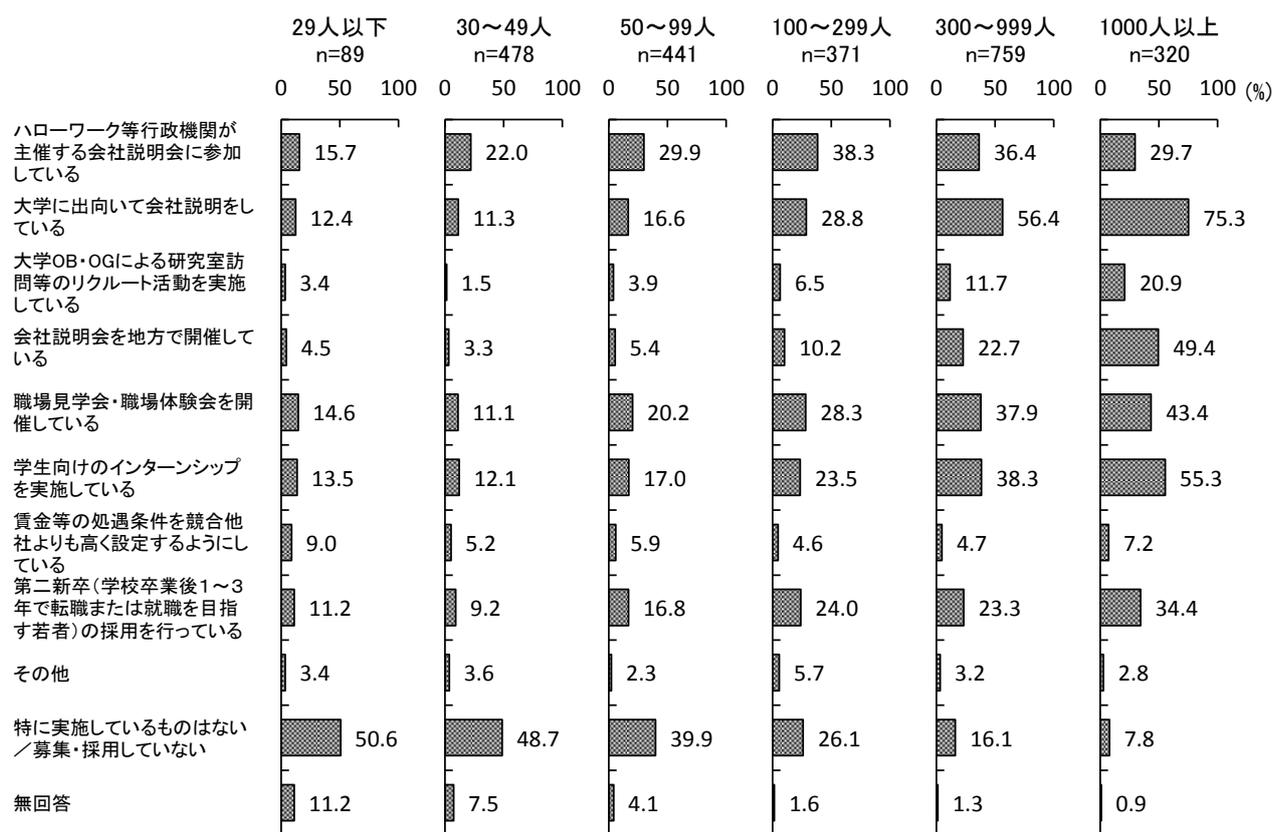
問 17 貴社では、人材採用を円滑化するために、下記のような取組を実施していますか。正社員の新卒採用・中途採用、非正社員の採用の別に、それぞれ実施しているものをご回答ください。また、過去3年間(2011年4月以降)に新たに実施しはじめたものについてもご回答ください。

(1) 正社員の新卒採用を円滑化するための取組(あてはまるものすべてに○)



正社員の新卒採用を円滑化するための取組は「大学に出向いて会社説明をしている」が37.1%と最も多く、以下「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が31.0%、「学生向けのインターンシップを実施している」が28.2%となっている。

正社員の新卒採用を円滑化するための取組(×従業員規模別)



正社員の新卒採用を円滑化するための取組を従業員規模別にみると、「大学に出向いて会社説明をしている」が1,000人以上で75.3%、300~999人で56.4%となっている。

正社員の新卒採用を円滑化するための取組(×業種別)

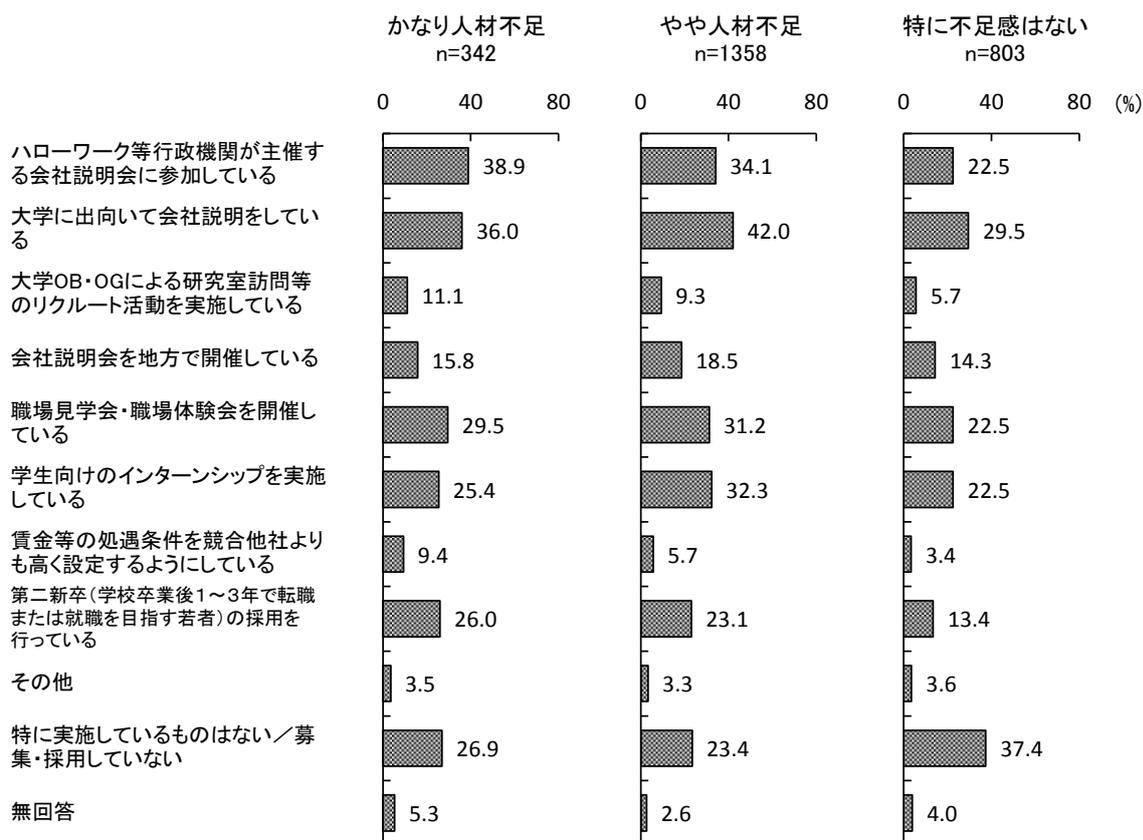
(%)

| | 調査数 (件) | 関係が主 に参加し ている | ハロー ワーク等 行政機 関の社説 明 | 大学に出 向いて 会社説 明をして いる | 大学院・ OB・OG による 訪問等 の活動 を実施 して いる | 大学説明 会を地方 で開催 している | 職場見 学会・職 場体験 を開催 している | 学生向け のインター ンシップ を実施 している |
|-------------|------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 建設業 | 221 | 36.2 | 38.9 | 14.9 | 19.9 | 28.1 | 37.1 | |
| 製造業 | 526 | 32.7 | 38.0 | 11.6 | 16.0 | 29.8 | 31.4 | |
| 情報通信業 | 91 | 19.8 | 59.3 | 25.3 | 35.2 | 17.6 | 39.6 | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 17.8 | 17.8 | 2.9 | 6.9 | 13.8 | 11.5 | |
| 卸売・小売業 | 383 | 27.7 | 43.6 | 6.3 | 20.9 | 23.2 | 28.2 | |
| 金融業、保険業 | 80 | 25.0 | 68.8 | 3.8 | 32.5 | 22.5 | 48.8 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 38.6 | 33.3 | 0.0 | 26.3 | 35.1 | 33.3 | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 13.4 | 20.7 | 0.0 | 8.5 | 8.5 | 14.6 | |
| 医療、福祉 | 376 | 49.5 | 39.9 | 6.4 | 10.9 | 53.5 | 29.5 | |
| その他サービス業 | 251 | 26.7 | 25.9 | 7.6 | 12.7 | 21.1 | 19.9 | |
| その他 | 282 | 24.5 | 32.6 | 7.4 | 17.7 | 21.6 | 25.2 | |

| | 調査数 (件) | 適合率 が高い ように している | 賃金等 の条件 を競争 する | 採用を 行っている 若者の 割合 | 1年卒 3年卒 の割合 | 第二新 卒の学 校卒業 後 | その他 | 特 に実 施し てい ない 募集 ・採 用し ない もの | 無 回 答 |
|-------------|------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|-----|---|-------------|
| 建設業 | 221 | 5.9 | 17.2 | 0.9 | 22.2 | 2.3 | | | |
| 製造業 | 526 | 3.0 | 15.8 | 2.9 | 24.5 | 2.9 | | | |
| 情報通信業 | 91 | 9.9 | 31.9 | 4.4 | 14.3 | 3.3 | | | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 0.6 | 13.2 | 1.1 | 56.3 | 8.0 | | | |
| 卸売・小売業 | 383 | 6.5 | 19.1 | 2.9 | 30.0 | 3.1 | | | |
| 金融業、保険業 | 80 | 1.3 | 28.8 | 5.0 | 13.8 | 6.3 | | | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 7.0 | 36.8 | 1.8 | 15.8 | 1.8 | | | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 18.3 | 9.8 | 48.8 | 2.4 | | | |
| 医療、福祉 | 376 | 11.4 | 24.5 | 5.3 | 16.5 | 2.4 | | | |
| その他サービス業 | 251 | 2.4 | 21.9 | 2.0 | 39.8 | 2.4 | | | |
| その他 | 282 | 6.7 | 21.6 | 5.3 | 31.9 | 5.0 | | | |

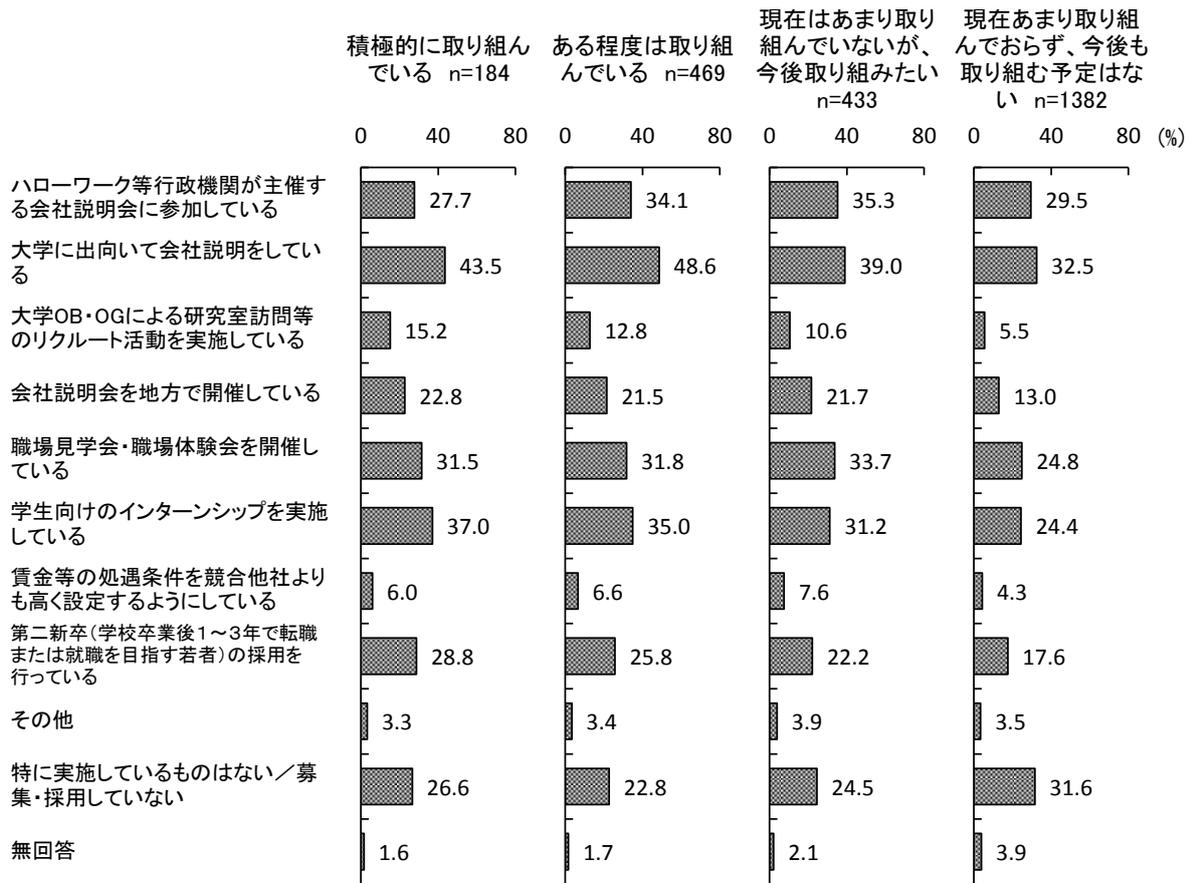
正社員の新卒採用を円滑化するための取組を業種別にみると、金融業、保険業で「大学に出向いて会社説明をしている」が68.8%となっている。

正社員の新卒採用を円滑化するための取組(×人材確保に係る正社員の不足感別)



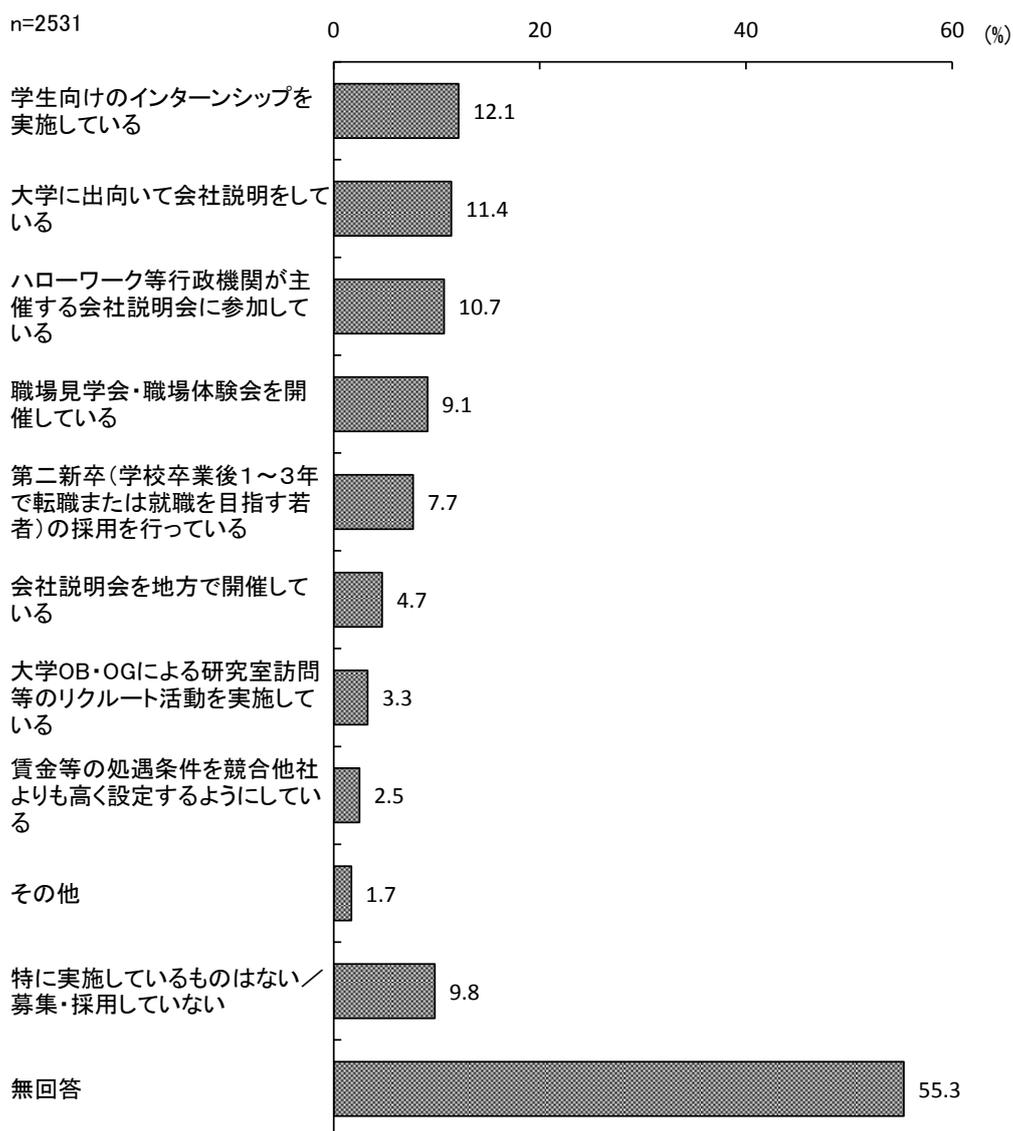
正社員の新卒採用を円滑化するための取組を人材確保に係る正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」、やや人材不足で「大学に出向いて会社説明をしている」、特に不足感はないで「特に実施しているものはない/募集・採用していない」が最も多くなっている。

正社員の新卒採用を円滑化するための取組(×外国人の活用状況別)



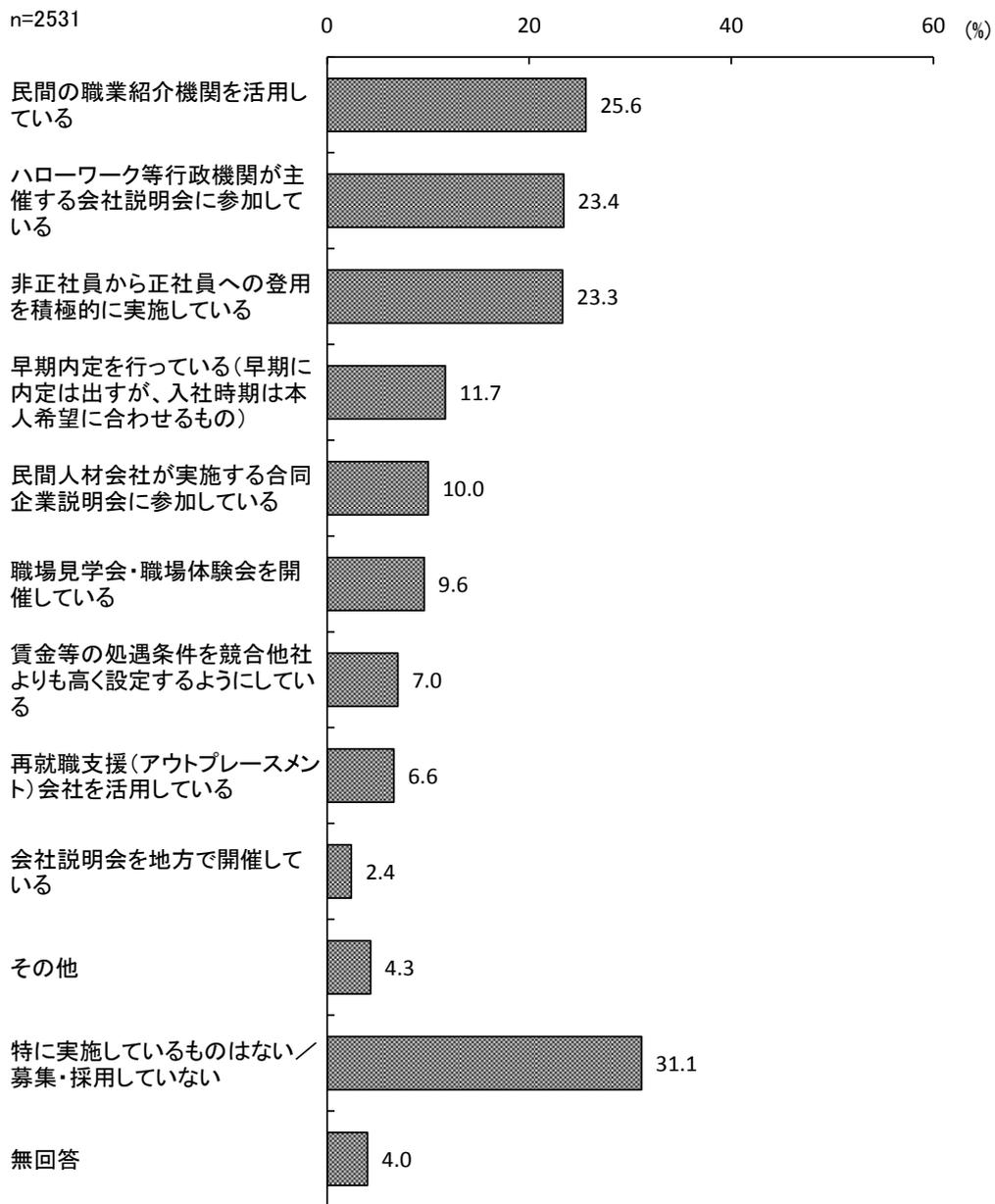
正社員の新卒採用を円滑化するための取組を外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「大学に向いて会社説明をしている」が最も多くなっている。

<過去3年間に新たに実施しはじめたもの>



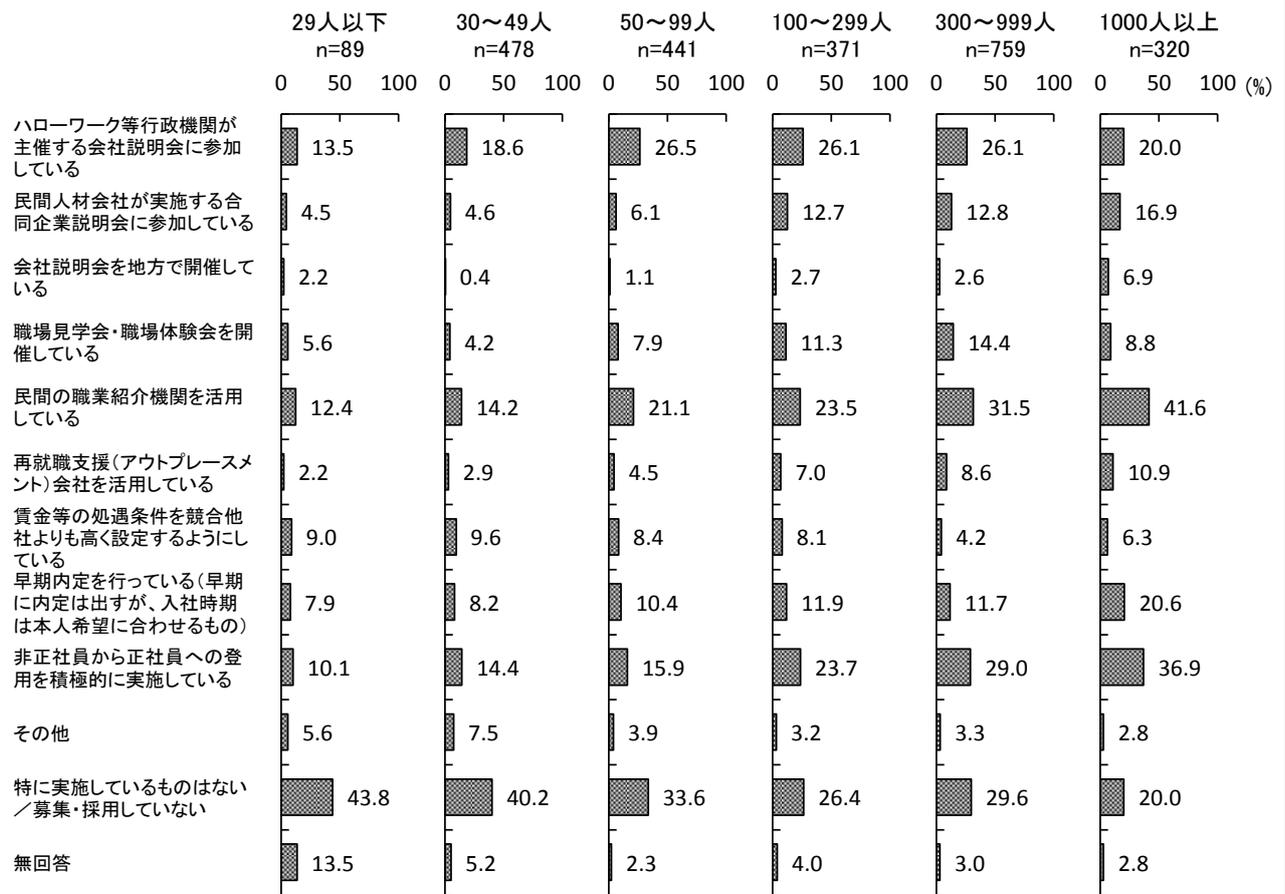
正社員の新卒採用を円滑化するための取組で過去3年間に新たに実施しはじめたものは、「学生向けのインターンシップを実施している」が12.1%と最も多く、以下「大学に出向いて会社説明をしている」が11.4%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が10.7%となっている。

(2) 正社員の中途採用を円滑化するための取組(あてはまるものすべてに○)



正社員の中途採用を円滑化するための取組は、「民間の職業紹介機関を活用している」が 25.6%と最も多く、以下「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が 23.4%、「非正社員から正社員への登用を積極的に実施している」が 23.3%となっている。

正社員の中途採用を円滑化するための取組(×従業員規模別)



正社員の中途採用を円滑化するための取組を従業員規模別にみると、「民間の職業紹介機関を活用している」が1,000人以上で41.6%、300~999人で31.5%となっている。

正社員の中途採用を円滑化するための取組(×業種別)

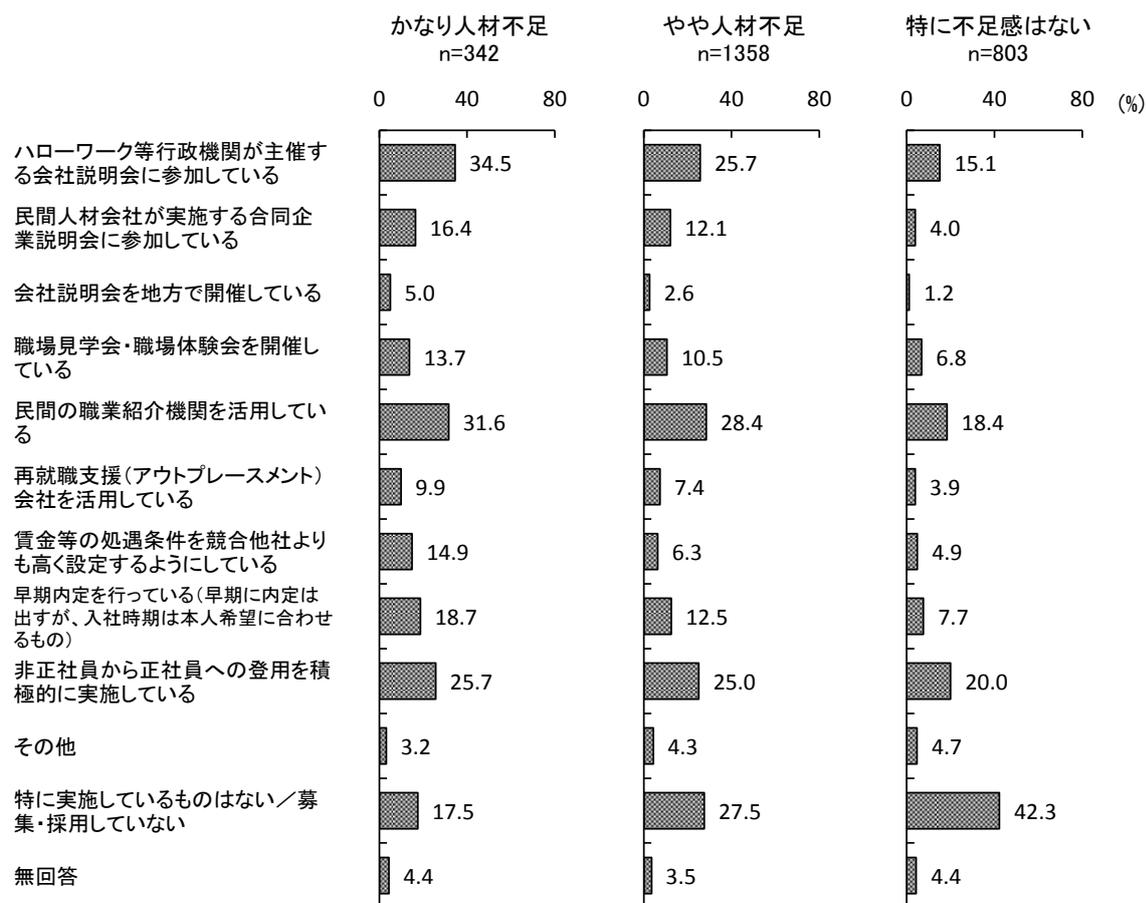
(%)

| | 調査数 (件) | 関係が主 に主催す ている会 社説明機 | ハローワ ーク等行 政機 | 民間人材 会社が実 施する | 民間人材 会社説明 会に参 加している | 会社説明 会を地 方で開 催している | 職場見学 会・職場 体験 会を開催 している | 民間の職 業紹介機 関を 活用して いる | 再就職支 援(アウト プ レームメン ト)会社を 活用して いる |
|-------------|------------|------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--|
| 建設業 | 221 | 24.0 | 6.3 | 1.8 | 5.4 | 28.1 | 6.8 | | |
| 製造業 | 526 | 20.7 | 6.8 | 1.1 | 8.0 | 26.4 | 9.1 | | |
| 情報通信業 | 91 | 25.3 | 26.4 | 4.4 | 3.3 | 45.1 | 9.9 | | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 14.9 | 4.0 | 3.4 | 2.3 | 14.4 | 6.9 | | |
| 卸売・小売業 | 383 | 19.1 | 9.7 | 1.8 | 3.4 | 23.0 | 4.2 | | |
| 金融業、保険業 | 80 | 16.3 | 2.5 | 1.3 | 0.0 | 16.3 | 7.5 | | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 29.8 | 14.0 | 5.3 | 5.3 | 26.3 | 7.0 | | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 9.8 | 3.7 | 3.7 | 4.9 | 13.4 | 4.9 | | |
| 医療、福祉 | 376 | 46.3 | 22.6 | 3.5 | 37.2 | 41.0 | 5.3 | | |
| その他サービス業 | 251 | 18.3 | 5.6 | 1.6 | 5.2 | 18.3 | 7.2 | | |
| その他 | 282 | 17.0 | 7.8 | 3.9 | 3.5 | 17.7 | 5.0 | | |

| | 調査数 (件) | 賃金等の 優遇条件 を競合 するよう に設定 | 希望(早期 入社させ る)は本 人希望 | 早期内定 を行う は出 る | 非正社員 から正社 員へ の登用を 積極的 に実施 している | その他 | 特に実施 していない 募集・採 用 し て は な い | 無回答 |
|-------------|------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------|--|------|---|-----|
| 建設業 | 221 | 8.6 | 10.4 | 13.1 | 4.1 | 32.6 | 2.7 | |
| 製造業 | 526 | 2.9 | 11.0 | 18.8 | 3.8 | 32.3 | 5.3 | |
| 情報通信業 | 91 | 13.2 | 22.0 | 14.3 | 4.4 | 22.0 | 0.0 | |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 13.2 | 9.2 | 18.4 | 4.6 | 37.4 | 8.6 | |
| 卸売・小売業 | 383 | 5.5 | 10.4 | 21.4 | 4.7 | 34.5 | 3.9 | |
| 金融業、保険業 | 80 | 1.3 | 6.3 | 35.0 | 3.8 | 38.8 | 5.0 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 5.3 | 12.3 | 45.6 | 0.0 | 15.8 | 3.5 | |
| 教育、学習支援業 | 82 | 0.0 | 4.9 | 20.7 | 11.0 | 43.9 | 2.4 | |
| 医療、福祉 | 376 | 14.6 | 17.3 | 35.6 | 3.5 | 12.8 | 2.1 | |
| その他サービス業 | 251 | 4.0 | 11.6 | 24.3 | 3.6 | 38.6 | 3.6 | |
| その他 | 282 | 6.4 | 10.3 | 23.0 | 5.7 | 37.6 | 3.9 | |

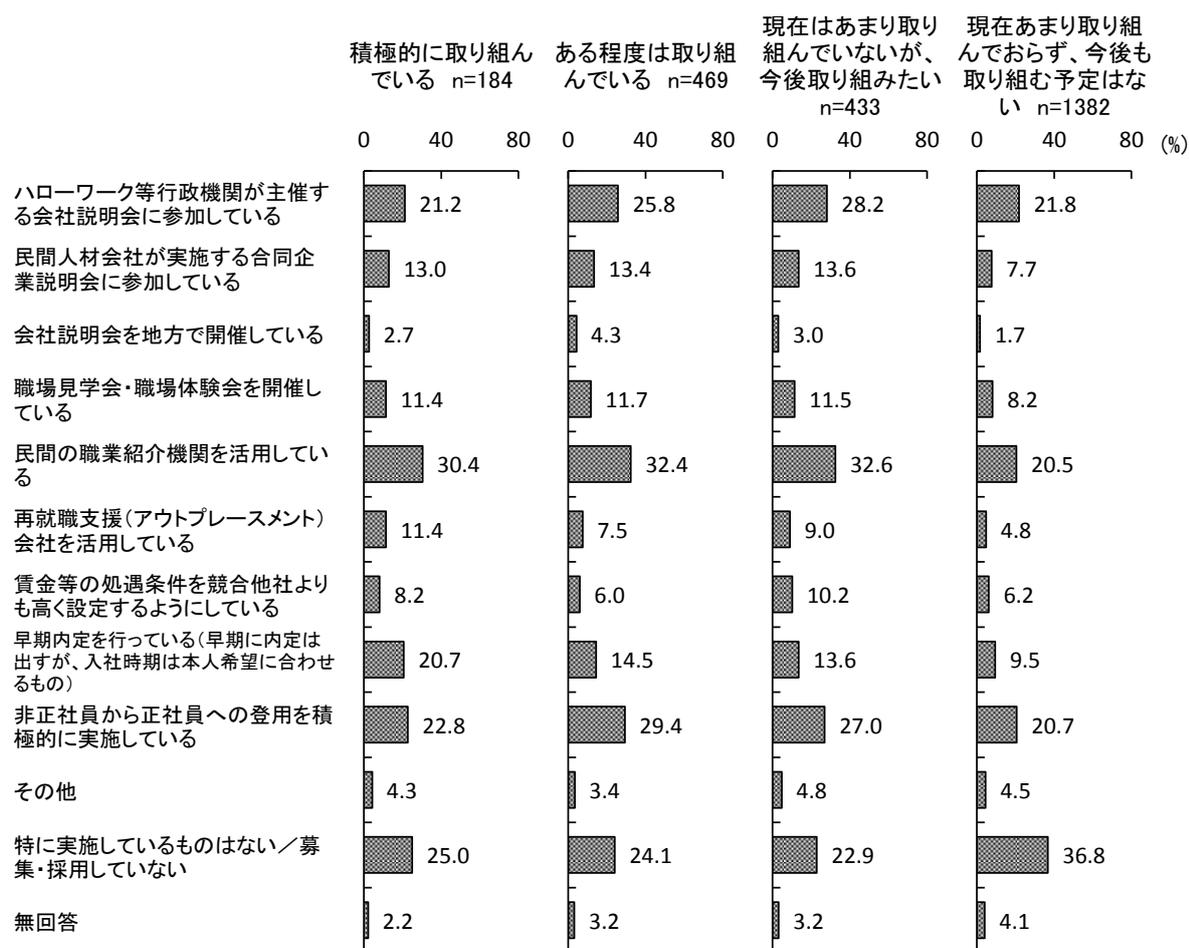
正社員の中途採用を円滑化するための取組を業種別にみると、医療、福祉で「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が46.3%、宿泊業、飲食サービス業で「非正社員から正社員への登用を積極的に実施している」が45.6%、情報通信業で「民間の職業紹介機関を活用している」が45.1%となっている。

人材確保に係る正社員の不足感別



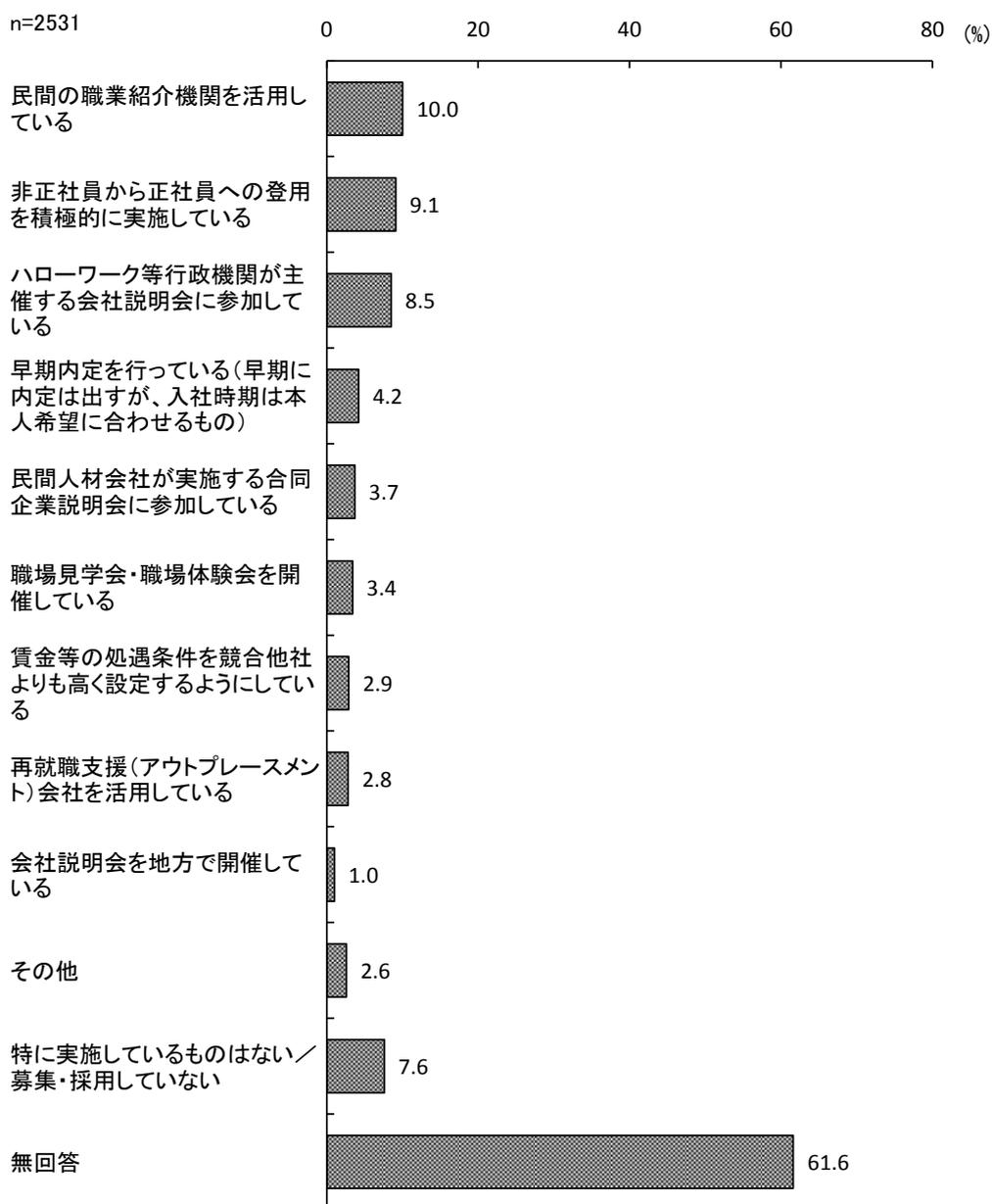
正社員の中途採用を円滑化するための取組を人材確保に係る正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」、やや人材不足で「民間の職業紹介機関を活用している」、特に不足感はないで「特に実施しているものはない／募集・採用していない」が最も多くなっている。

正社員の中途採用を円滑化するための取組(×外国人の活用状況別)



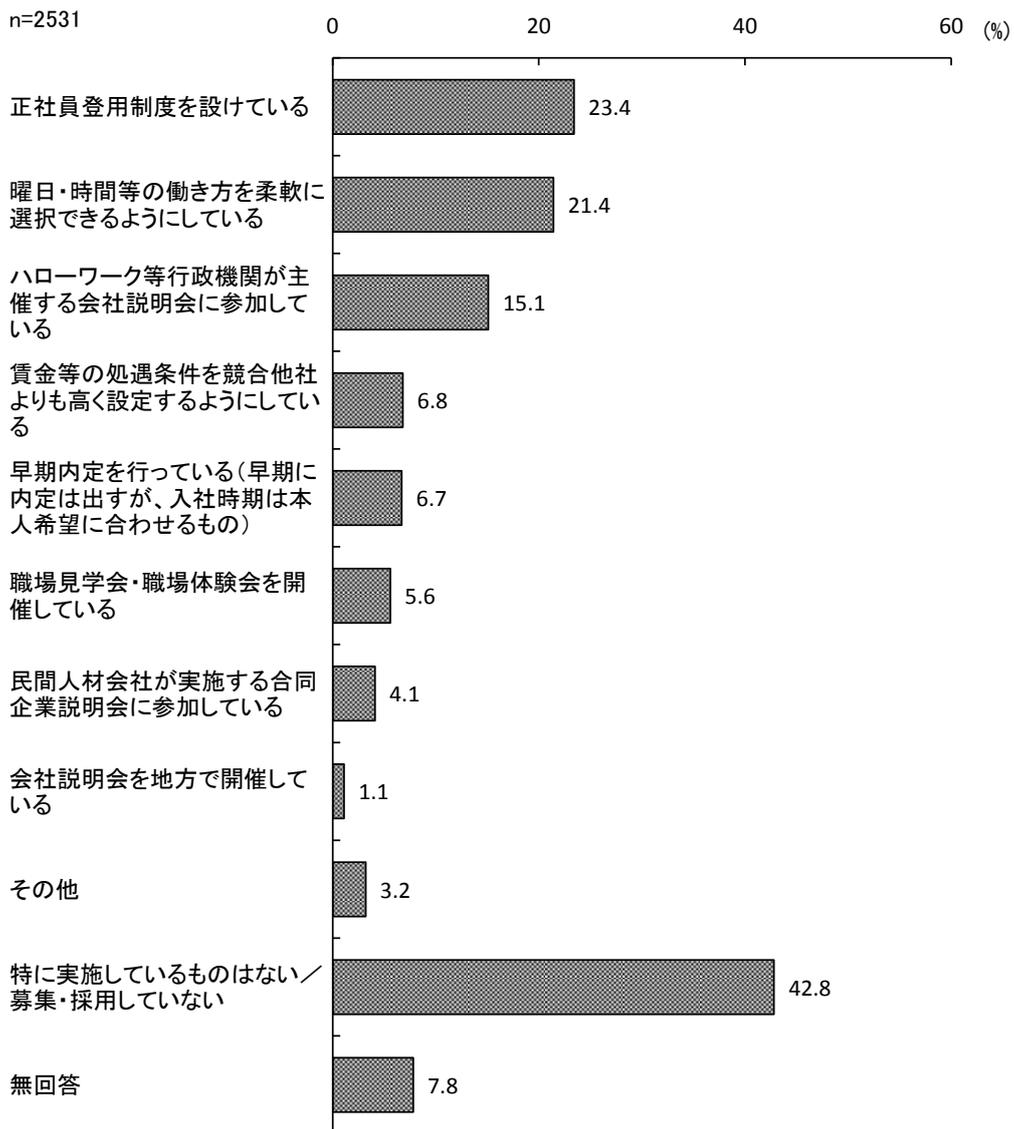
正社員の中途採用を円滑化するための取組を外国人の活用状況別にみると、「民間の職業紹介機関を活用している」が「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」で 32.6%、「ある程度は取り組んでいる」で 32.4%となっている。

<過去3年間に新たに実施しはじめたもの>



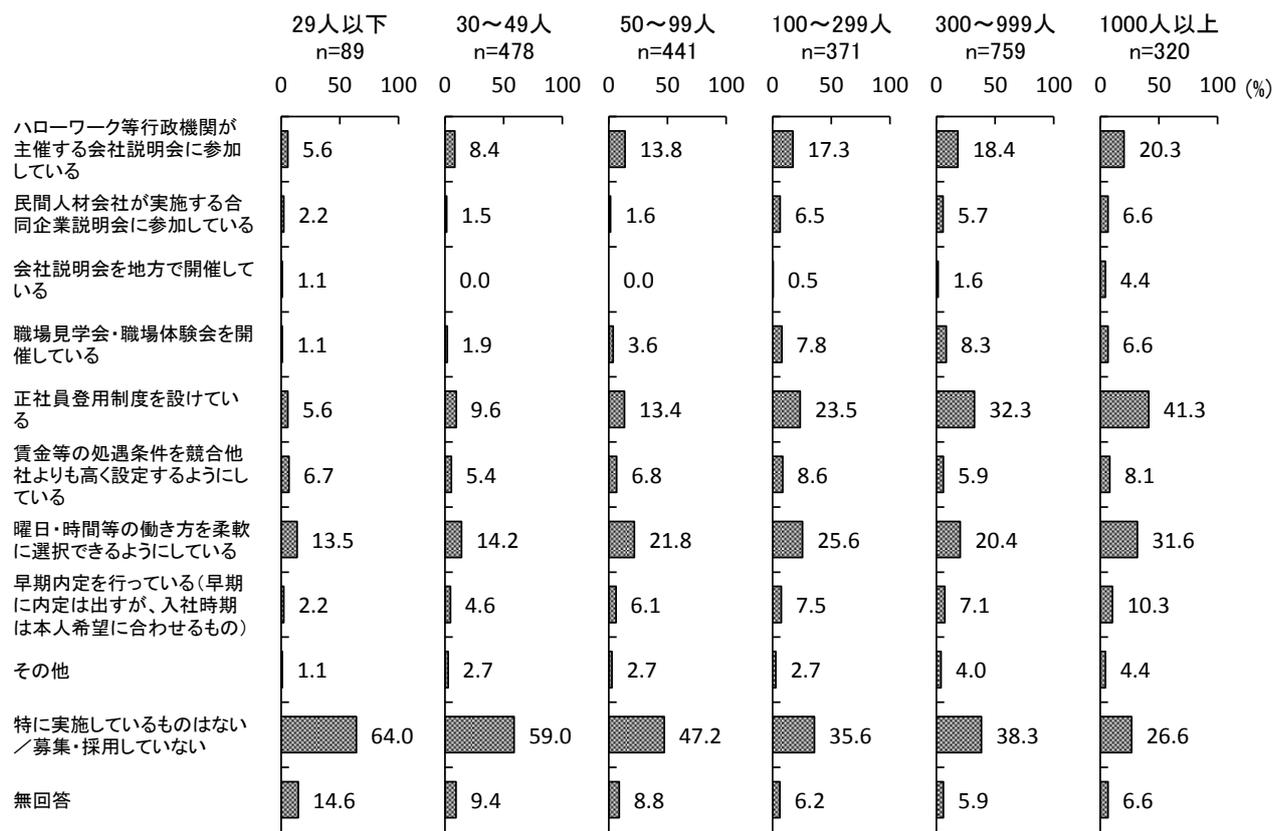
正社員の中途採用を円滑化するための取組で過去3年間に新たに実施しはじめたものは、「民間の職業紹介機関を活用している」が10.0%と最も多く、以下「非正社員から正社員への登用を積極的に実施している」が9.1%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が8.5%となっている。

(3)非正社員の採用を円滑化するための取組(あてはまるものすべてに○)



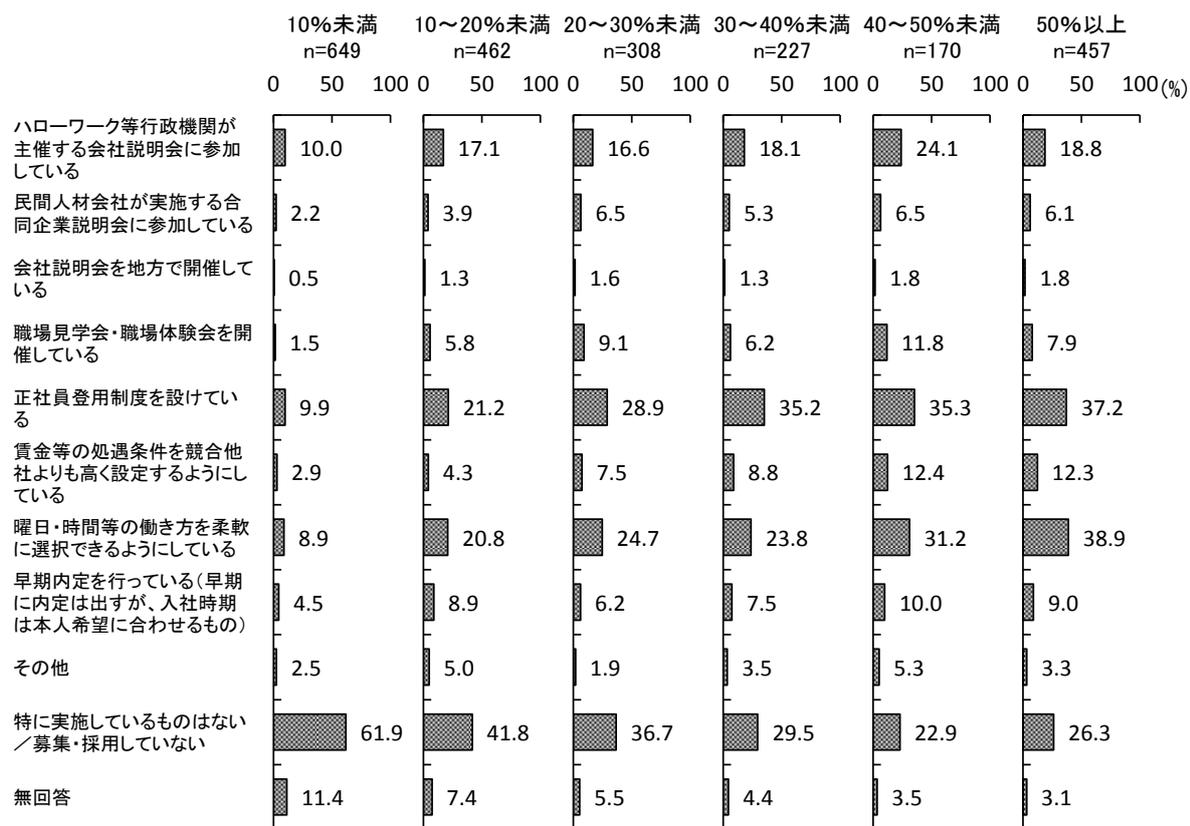
非正社員の採用を円滑化するための取組は、「正社員登用制度を設けている」が 23.4%と最も多く、以下「曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できるようにしている」が 21.4%、「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が 15.1%となっている。

非正社員の採用を円滑化するための取組(×従業員規模別)



非正社員の採用を円滑化するための取組を従業員規模別にみると、「正社員登用制度を設けている」が1,000人以上で41.3%、300～999人で32.3%、「特に実施しているものはない／募集・採用していない」が29人以下で64.0%、30～49人で59.0%となっている。

非正社員の採用を円滑化するための取組(×非正社員比率別)



非正社員の採用を円滑化するための取組を非正社員比率別にみると、比率が上がるにつれて「正社員登用制度を設けている」の割合が高くなっている。

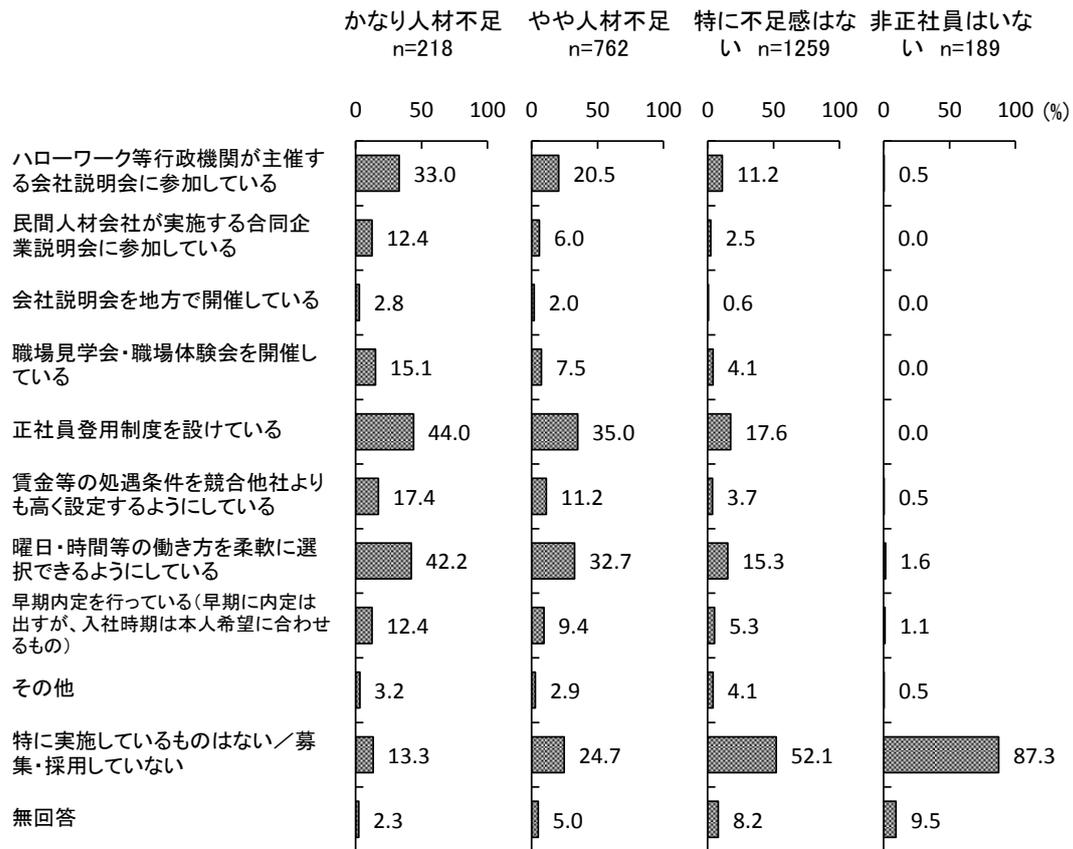
非正社員の採用を円滑化するための取組(×業種別)

| | 調査数 (件) | 関係者が主催している会社説明会に参加している | 民間人材会社が実施する合同企業説明会に参加している | 会社説明会を地方で開催している | 職場見学会・職場体験会を開催している | 正社員登用制度を設けている | 賃金等の処遇条件を競合他社よりも高く設定している |
|-------------|------------|------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------|---------------|--------------------------|
| 建設業 | 221 | 8.1 | 0.9 | 0.5 | 0.5 | 7.2 | 4.5 |
| 製造業 | 526 | 13.5 | 1.9 | 0.8 | 4.0 | 19.8 | 3.0 |
| 情報通信業 | 91 | 14.3 | 6.6 | 2.2 | 2.2 | 15.4 | 5.5 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 9.8 | 1.7 | 0.6 | 0.6 | 20.7 | 5.2 |
| 卸売・小売業 | 383 | 10.7 | 2.9 | 0.5 | 1.6 | 25.3 | 7.3 |
| 金融業、保険業 | 80 | 15.0 | 3.8 | 1.3 | 0.0 | 35.0 | 7.5 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 24.6 | 5.3 | 0.0 | 8.8 | 50.9 | 14.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 3.7 | 2.4 | 1.2 | 1.2 | 13.4 | 2.4 |
| 医療、福祉 | 376 | 36.2 | 12.8 | 1.6 | 23.9 | 35.1 | 12.5 |
| その他サービス業 | 251 | 13.1 | 4.0 | 3.6 | 2.4 | 24.7 | 7.6 |
| その他 | 282 | 8.5 | 2.1 | 0.7 | 2.8 | 21.6 | 7.8 |

| | 調査数 (件) | 曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できている | 早期に社内定額給付金制度を実施している | その他 | 特になし／募集・採用していない | 無回答 |
|-------------|------------|-----------------------|---------------------|-----|-----------------|------|
| 建設業 | 221 | 8.6 | 5.0 | 2.3 | 59.7 | 11.8 |
| 製造業 | 526 | 12.2 | 6.3 | 3.6 | 45.6 | 10.3 |
| 情報通信業 | 91 | 8.8 | 7.7 | 2.2 | 59.3 | 8.8 |
| 運輸業、郵便業 | 174 | 14.9 | 6.9 | 1.1 | 45.4 | 14.9 |
| 卸売・小売業 | 383 | 24.3 | 5.0 | 3.4 | 41.3 | 8.9 |
| 金融業、保険業 | 80 | 16.3 | 3.8 | 8.8 | 37.5 | 6.3 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 57 | 50.9 | 12.3 | 0.0 | 8.8 | 0.0 |
| 教育、学習支援業 | 82 | 14.6 | 1.2 | 9.8 | 61.0 | 2.4 |
| 医療、福祉 | 376 | 48.1 | 11.2 | 1.9 | 19.7 | 3.2 |
| その他サービス業 | 251 | 17.1 | 9.2 | 3.2 | 47.0 | 5.6 |
| その他 | 282 | 18.4 | 4.3 | 3.9 | 49.6 | 6.0 |

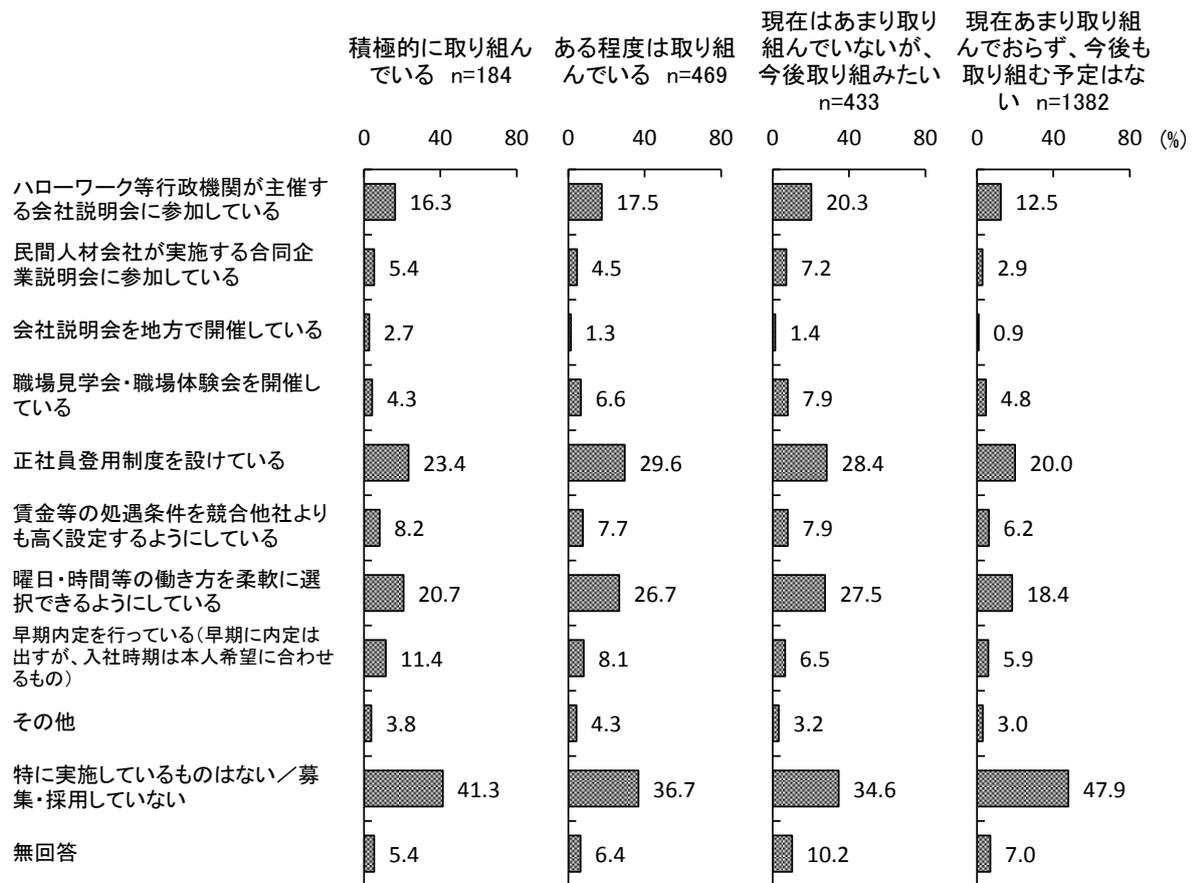
非正社員の採用を円滑化するための取組を業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業で「正社員登用制度を設けている」、「曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できるようにしている」がともに50.9%、医療、福祉で「曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できるようにしている」が48.1%となっている。

非正社員の採用を円滑化するための取組(×人材確保に係る非正社員の不足感別)



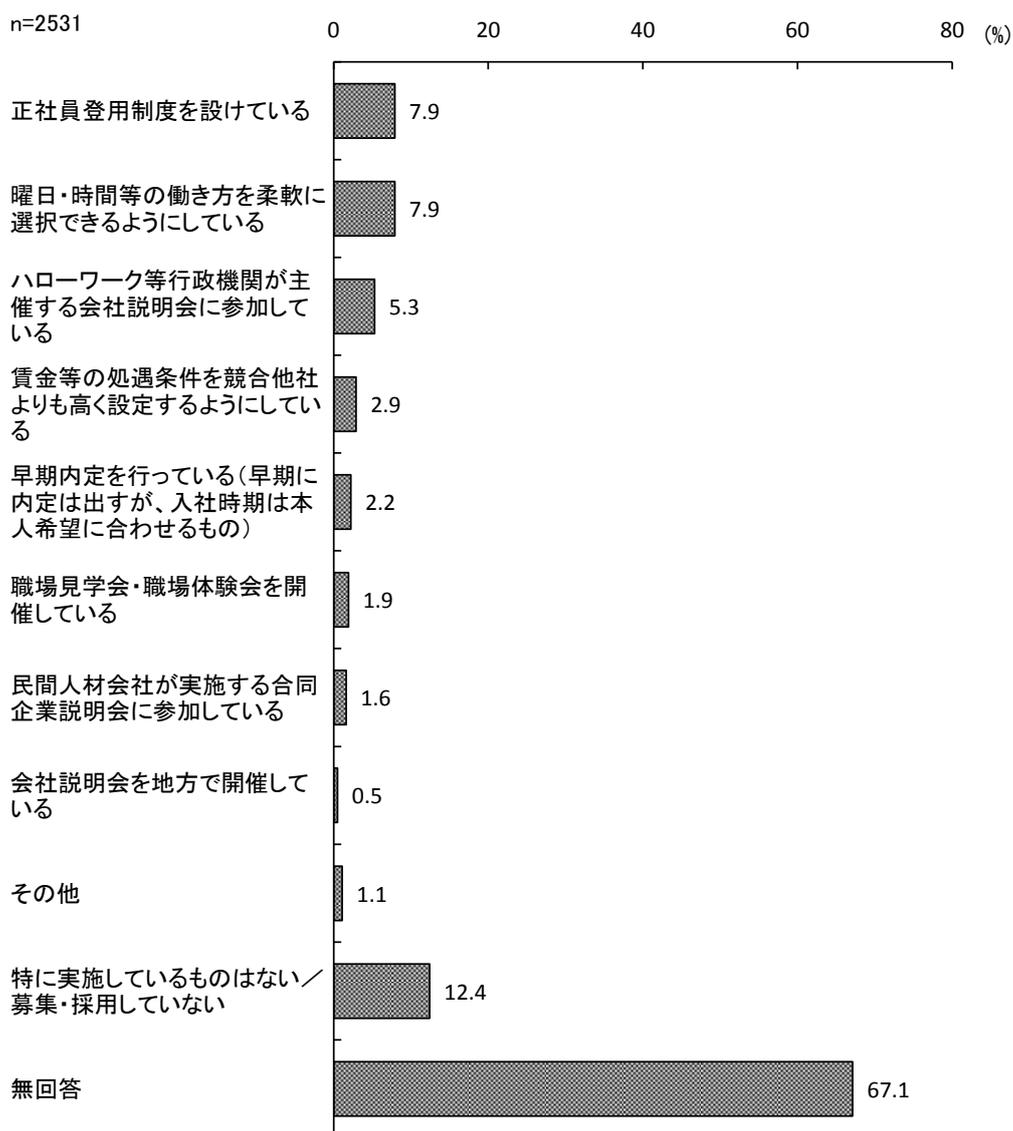
非正社員の採用を円滑化するための取組を人材確保に係る非正社員の不足感別にみると、かなり人材不足で「正社員登用制度を設けている」が 44.0%、「曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できるようにしている」が 42.2%となっている。

非正社員の採用を円滑化するための取組(×外国人の活用状況別)



非正社員の採用を円滑化するための取組を外国人の活用状況別にみると、「正社員登用制度を設けている」が「ある程度取り組んでいる」で29.6%、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」で28.4%となっている。

<過去3年間に新たに実施しはじめたもの>

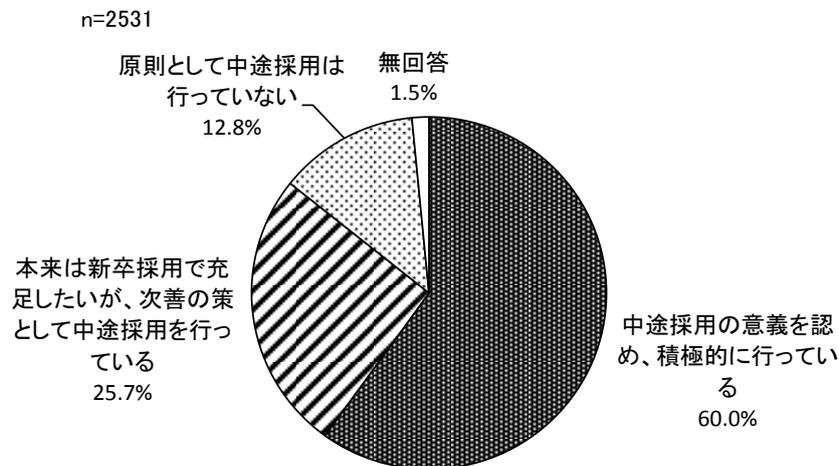


非正社員の採用を円滑化するための取組で過去3年間に新たに実施しはじめたものは、「正社員登用制度を設けている」と「曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できるようにしている」が7.9%と最も多く、以下「ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している」が5.3%、「賃金等の処遇条件を競合他社よりも高く設定するようにしている」が2.9%となっている。

3 正社員の中途採用の方針

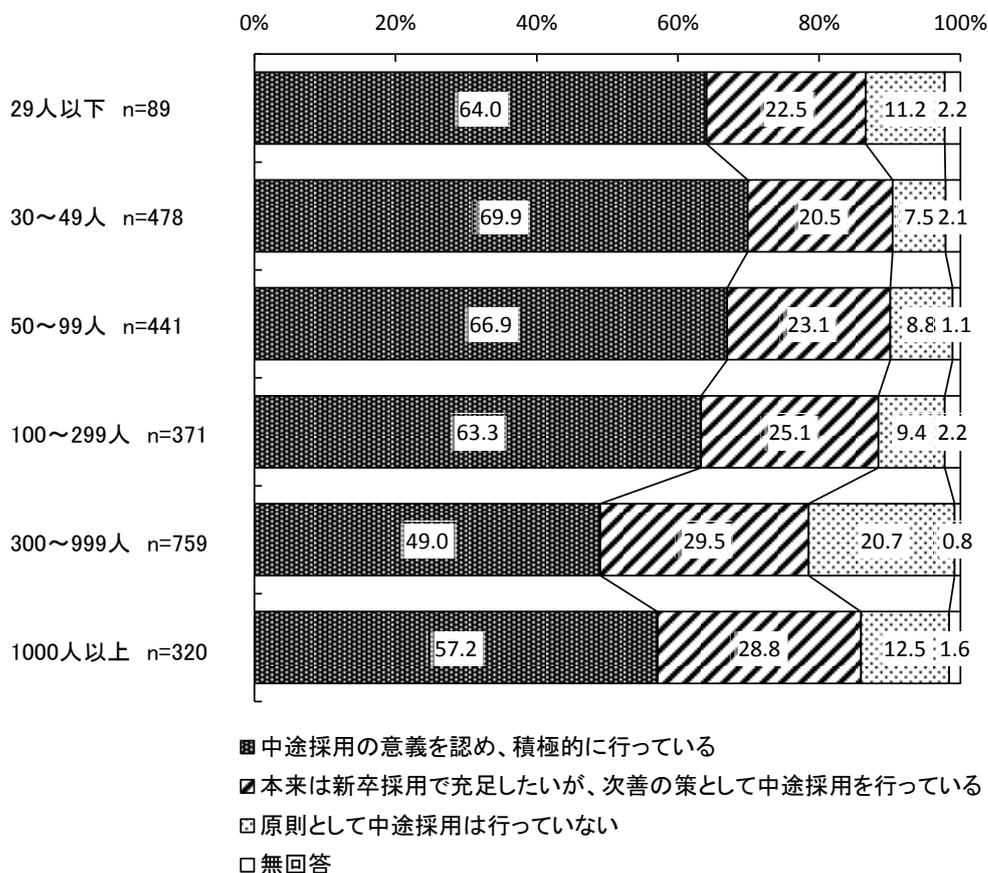
問 18 貴社では、正社員の中途採用をどのような方針で行っていますか。

(1) 中途採用のスタンス(主なもの1つに○)



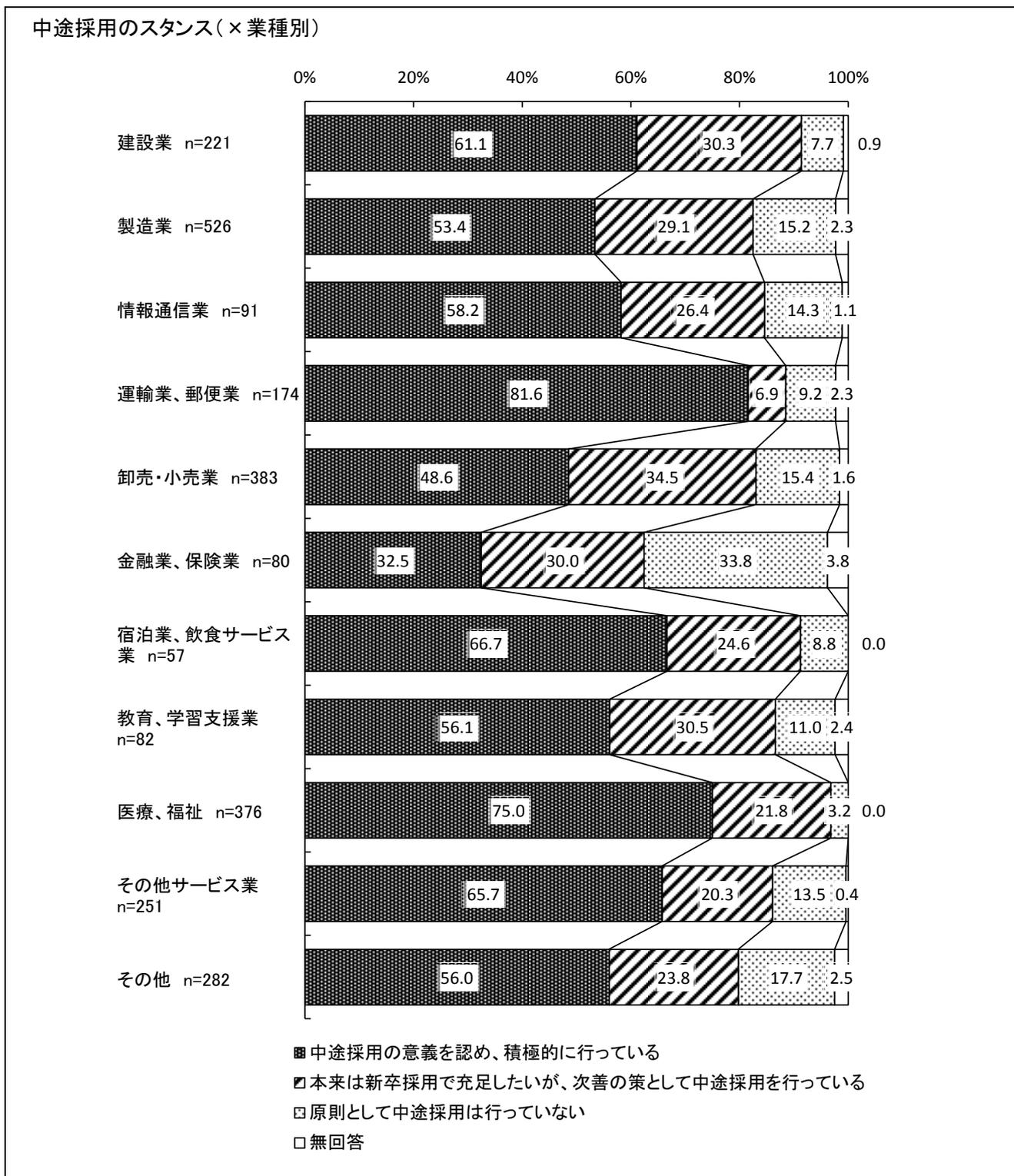
正社員の中途採用のスタンスは、「中途採用の意義を認め、積極的に行っている」が 60.0%、「本来は新卒採用で充足したいが、次善の策として中途採用を行っている」が 25.7%、「原則として中途採用は行っていない」が 12.8%となっている。

中途採用のスタンス(×従業員規模別)



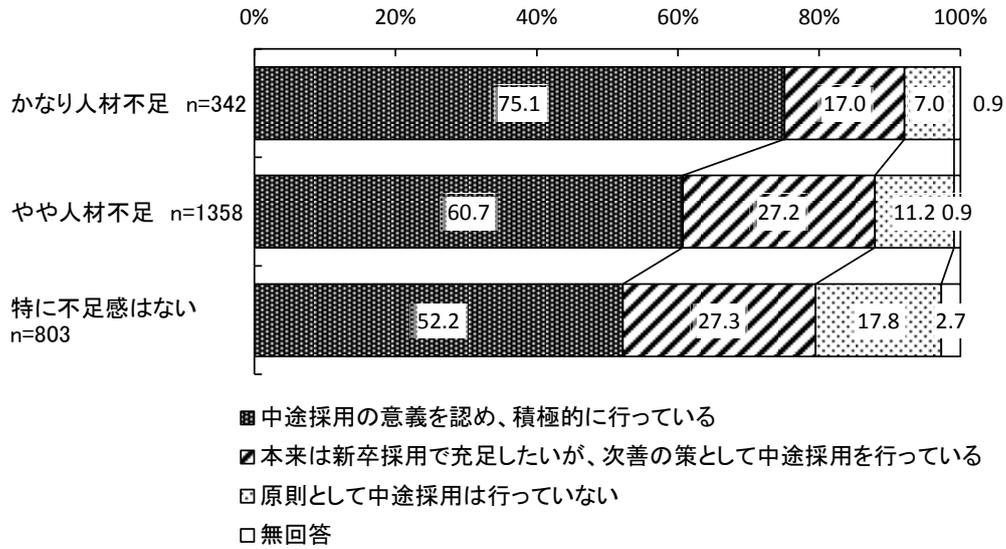
正社員の中途採用のスタンスを従業員規模別にみると、300~999人で「中途採用の意義を認め、積極

的に行っている」が49.0%と他の従業員規模より少なくなっている。



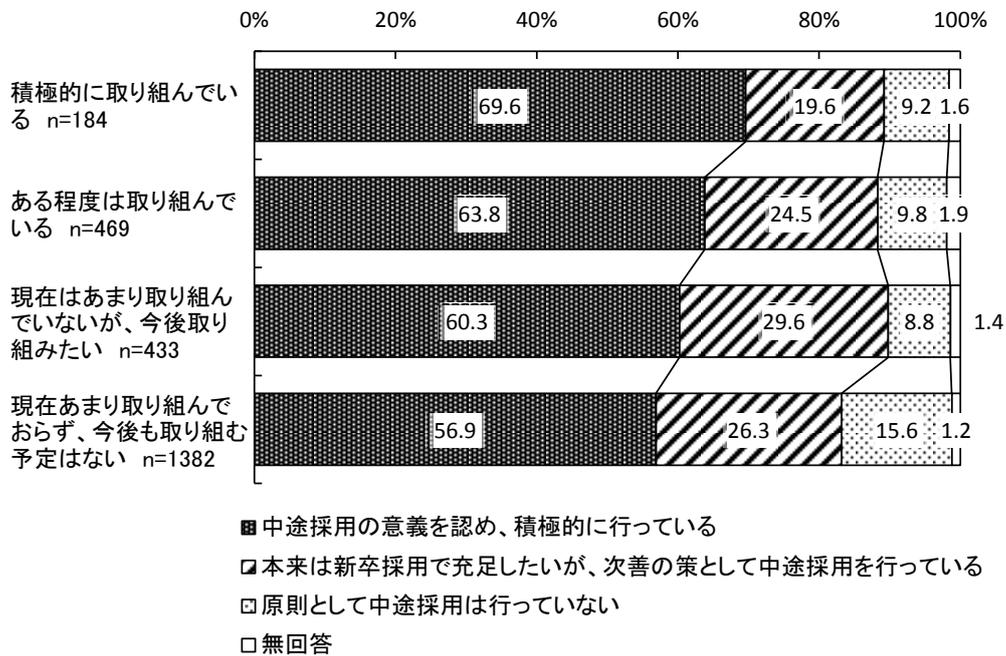
正社員の中途採用のスタンスを業種別にみると、金融業、保険業以外の業種では「中途採用の意義を認め、積極的に行っている」が最も多くなっているが、金融業、保険業では「原則として中途採用は行っていない」が最も多くなっている。

中途採用のスタンス(×人材確保に係る正社員の不足感別)



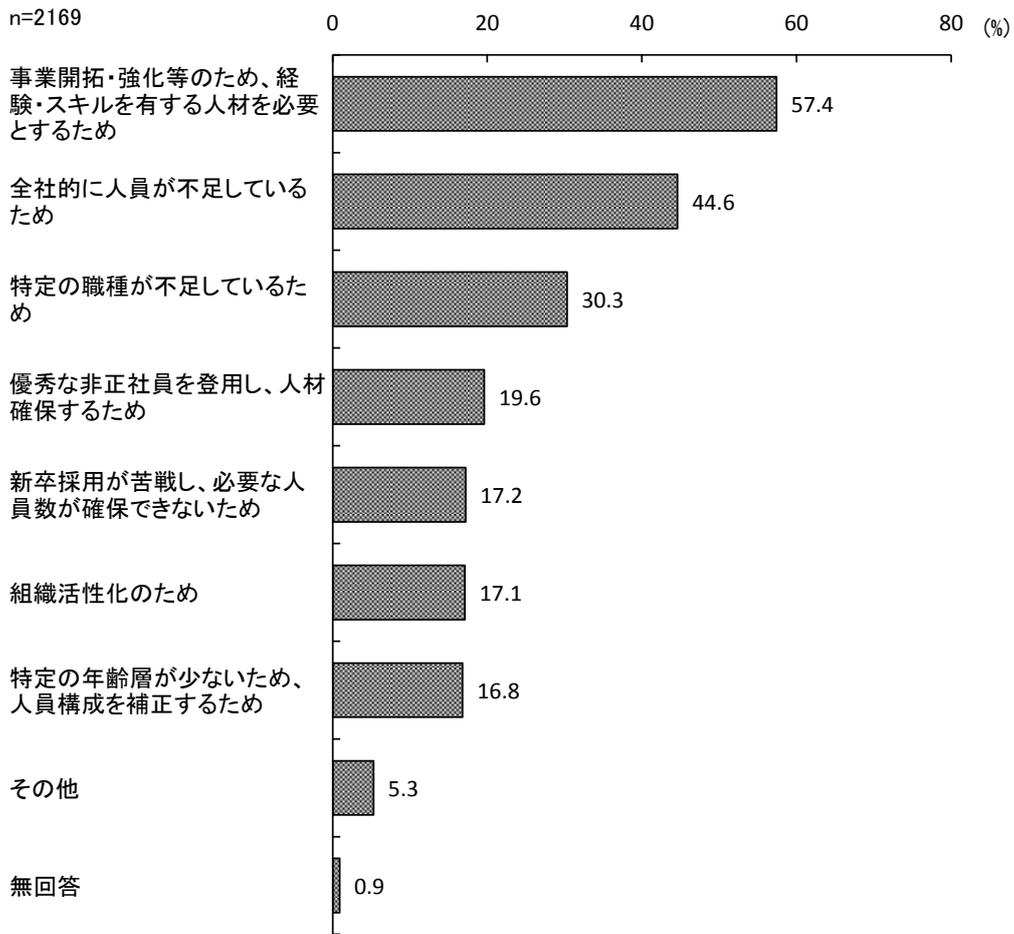
正社員の中途採用のスタンスを人材確保に係る正社員の不足感別にみると、いずれにおいても「中途採用の意義を認め、積極的に行っている」が最も多く、不足感が強いほど割合が高くなっている。

中途採用のスタンス(×外国人の活用状況別)



正社員の中途採用のスタンスを外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「中途採用の意義を認め、積極的に行っている」が最も多くなっている。

(2) 中途採用を行う背景(あてはまるものすべてに○)

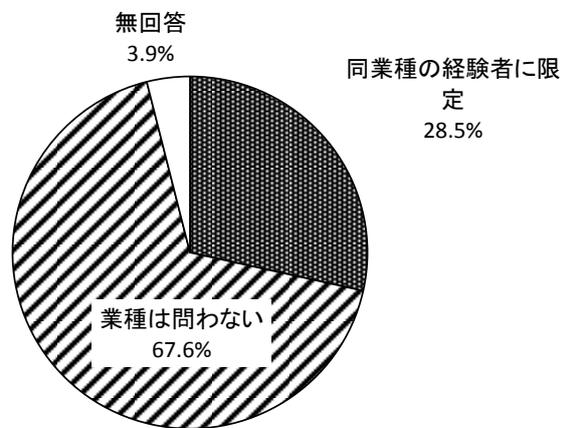


正社員の中途採用を行う背景は「事業開拓・強化等のため、経験・スキルを有する人材を必要とするため」が57.4%と最も多く、以下「全社的に人員が不足しているため」が44.6%、「特定の職種が不足しているため」が30.3%となっている。

(3) 中途採用に際しての条件(a~hのそれぞれについて、あてはまるもの1つに○)

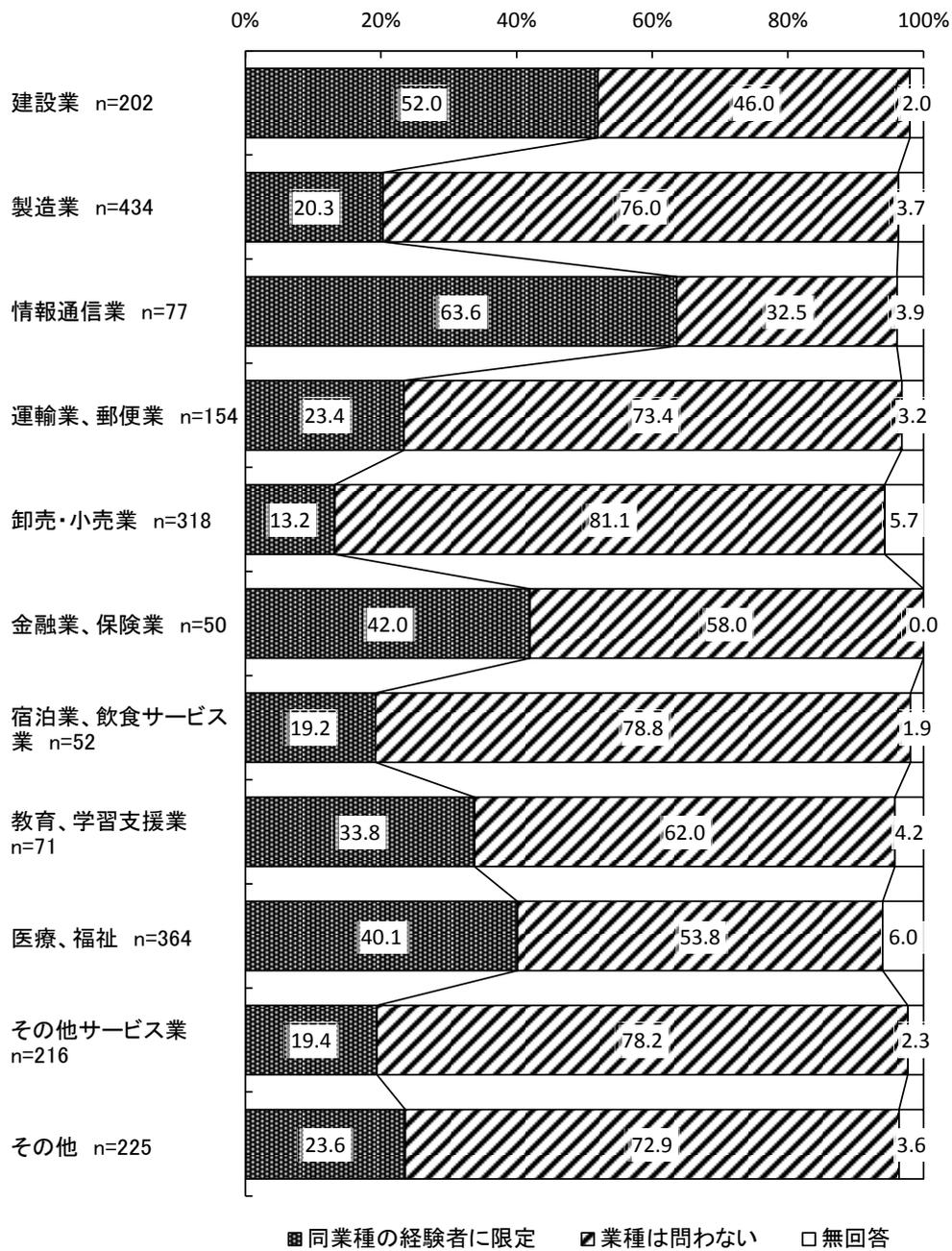
a 業種

n=2169



正社員の中途採用に際しての業種の条件は、「同業種の経験者に限定」が 28.5%、「業種は問わない」が 67.6%となっている。

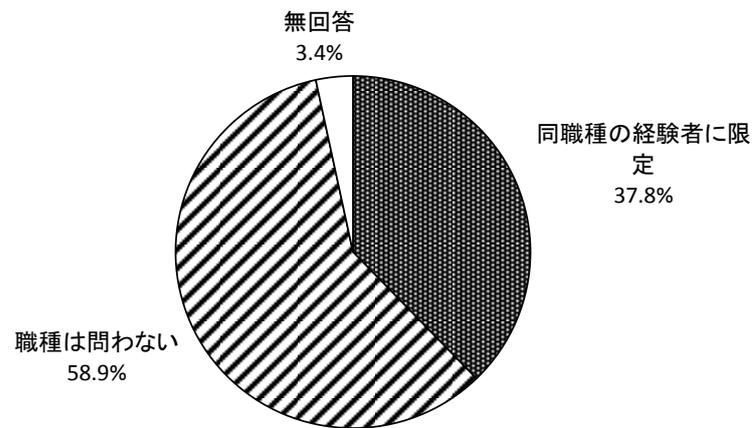
a 業種(×業種別)



正社員の中途採用に際しての業種の条件を業種別にみると、情報通信業で「同業種の経験者に限定」が63.6%、卸売・小売業で「業種は問わない」が81.1%などとなっている。

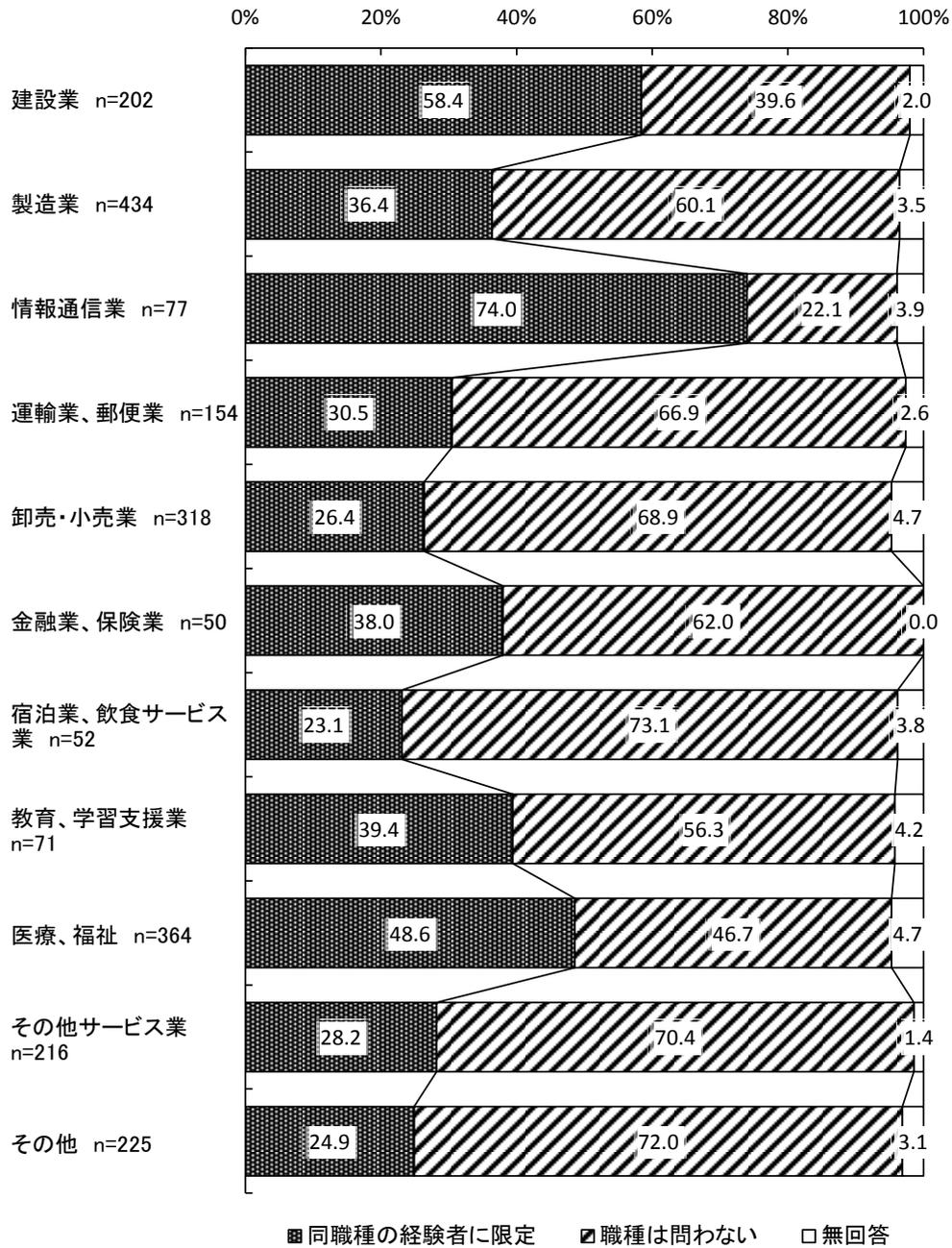
b 職種

n=2169



正社員の中途採用に際しての職種の条件は、「同職種の経験者に限定」が 37.8%、「職種は問わない」が 58.9%となっている。

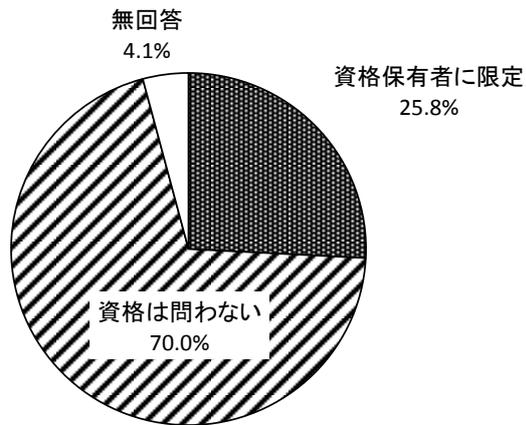
b 職種(×業種別)



正社員の中途採用に際しての職種の条件を業種別にみると、情報通信業で「同職種の経験者に限定」が74.0%、宿泊業、飲食サービス業で「職種は問わない」が73.1%となっている。

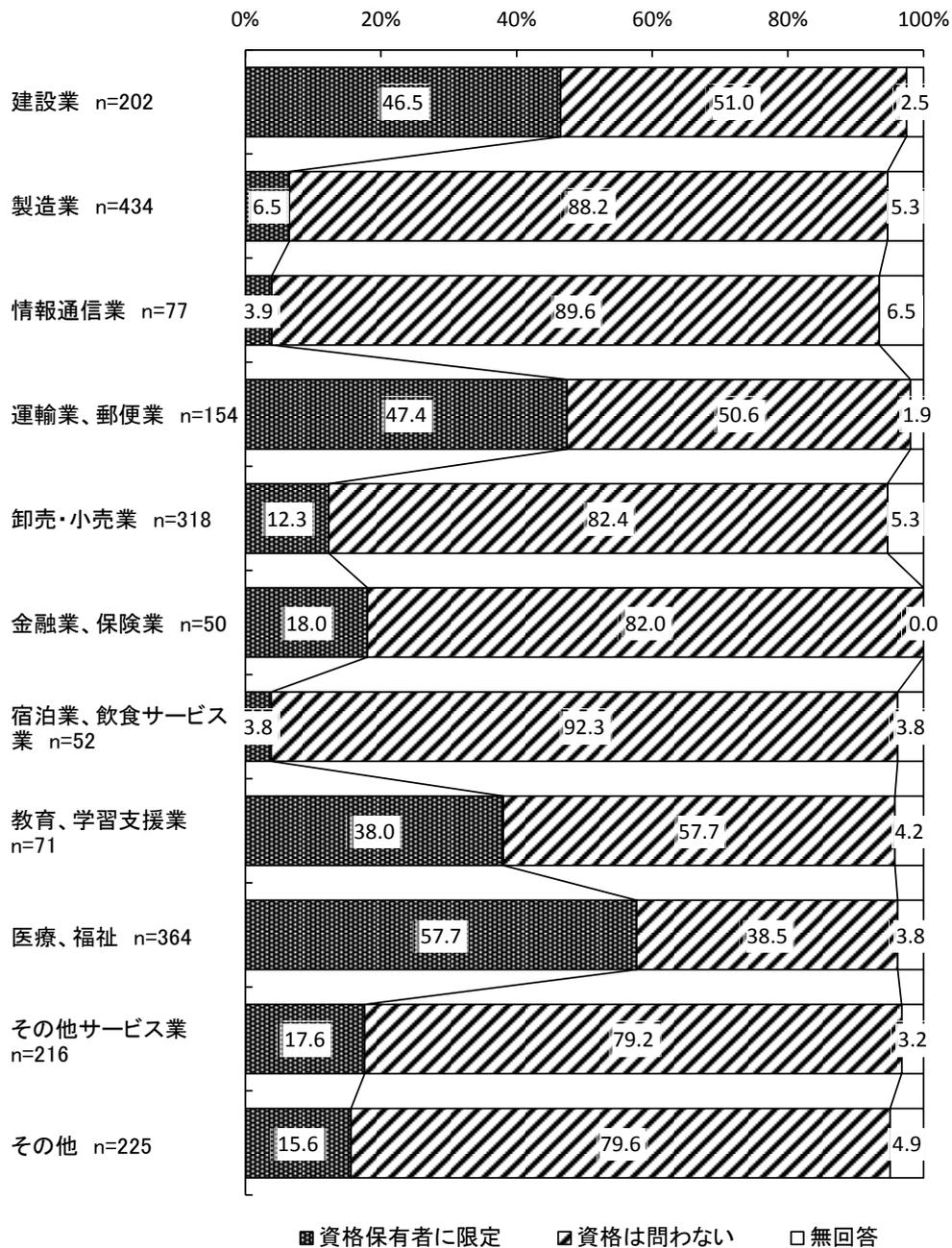
c 資格

n=2169



正社員の中途採用に際しての資格の条件は、「資格保有者に限定」が 25.8%、「資格は問わない」が 70.0%となっている。

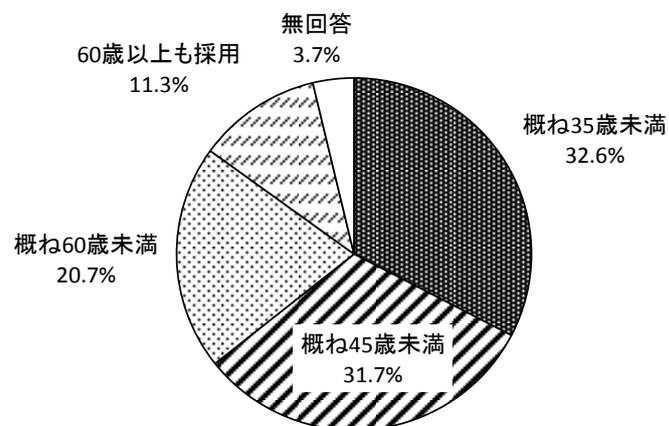
c 資格(×業種別)



正社員の中途採用に際しての資格の条件を業種別にみると、医療、福祉で「資格保有者に限定」が57.7%、宿泊業、飲食サービス業で「資格は問わない」が92.3%などとなっている。

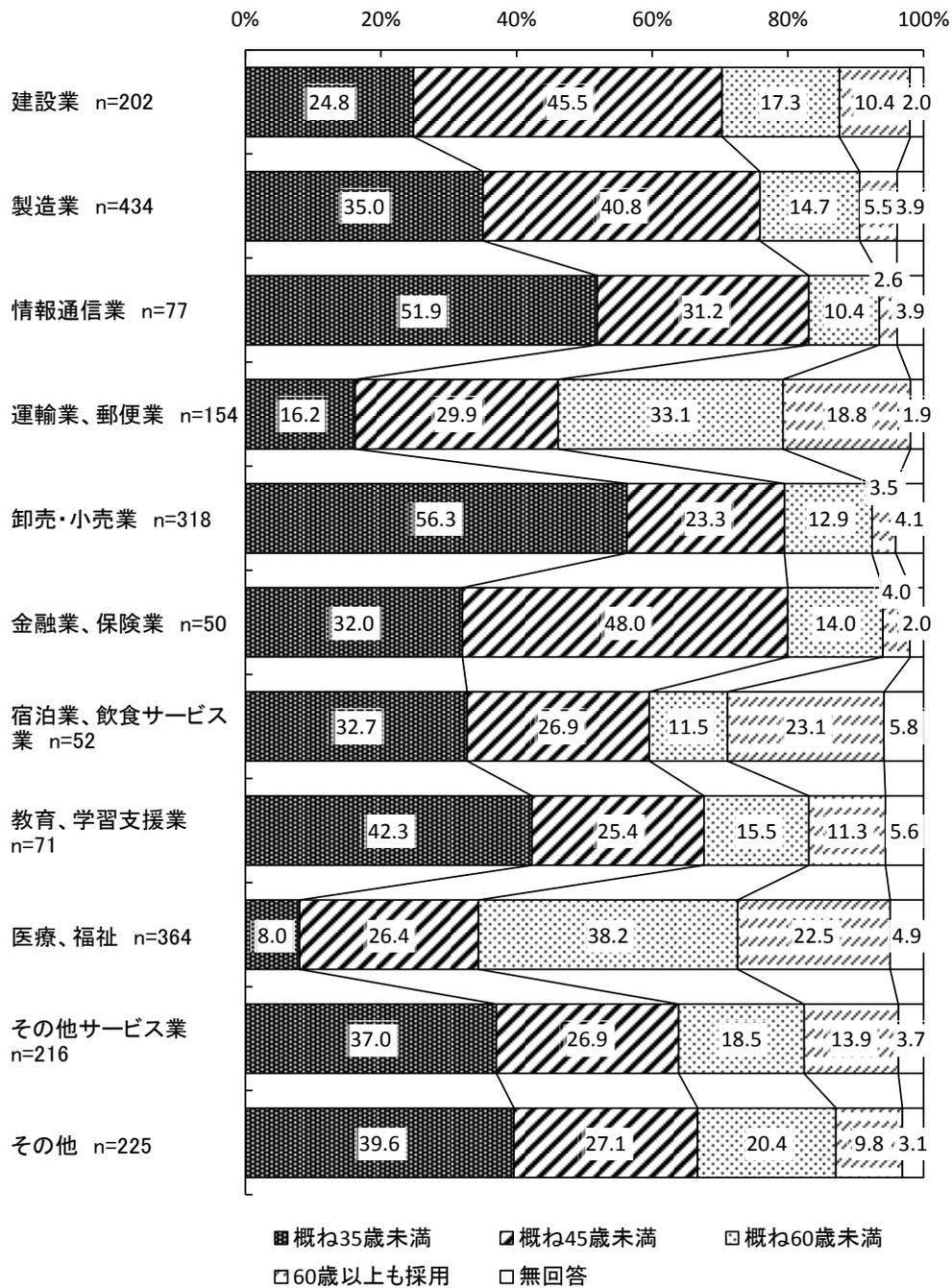
d 年齢(上限)

n=2169



正社員の中途採用に際しての年齢（上限）の条件は、「概ね 35 歳未満」が 32.6%、「概ね 45 歳未満」が 31.7%、「概ね 60 歳未満」が 20.7%、「60 歳以上も採用」が 11.3%となっている。

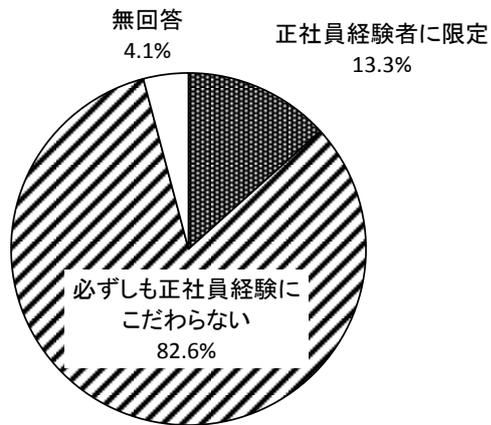
d 年齢(上限)(×業種別)



正社員の中途採用に際しての年齢(上限)の条件を業種別にみると、卸売・小売業で「概ね35歳未満」が56.3%、金融業、保険業で「概ね45歳未満」が48.0%などとなっている。

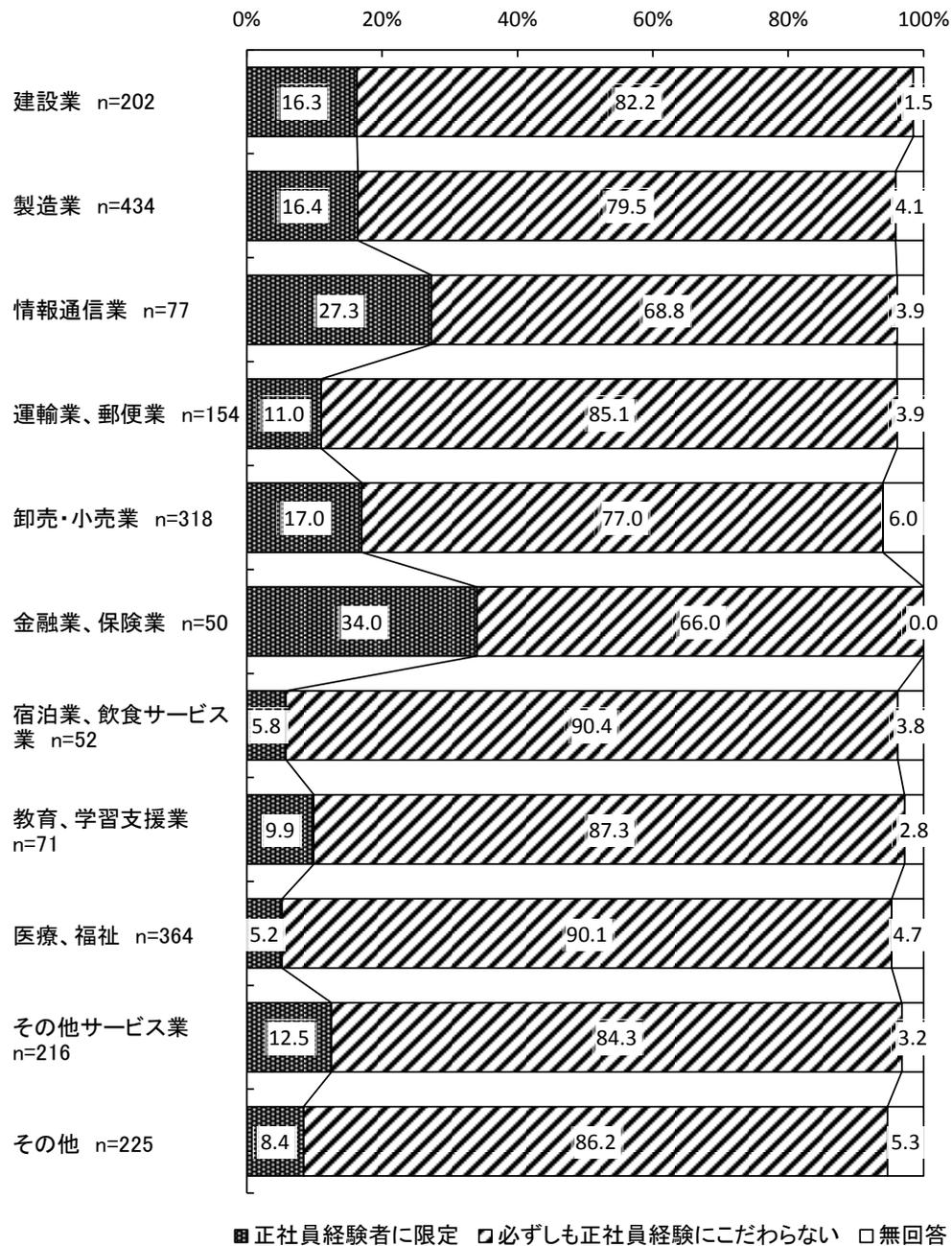
e 正社員経験

n=2169



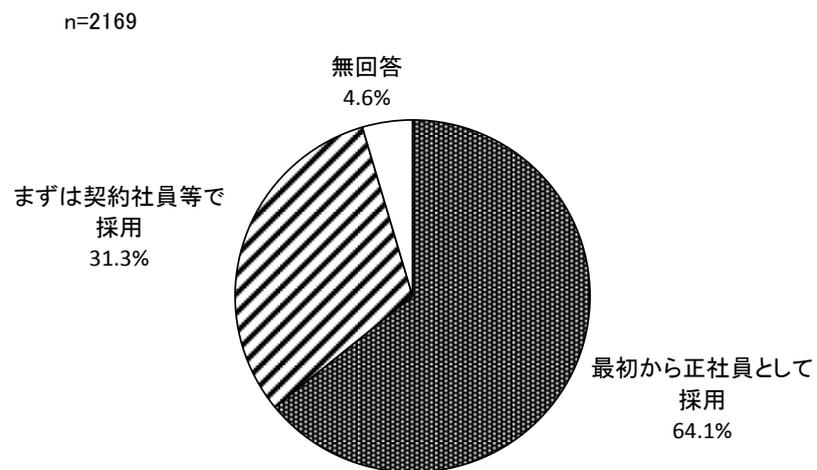
正社員の中途採用に際しての正社員経験の条件は、「正社員経験者に限定」が13.3%、「必ずしも正社員経験にこだわらない」が82.6%となっている。

e 正社員経験(×業種別)



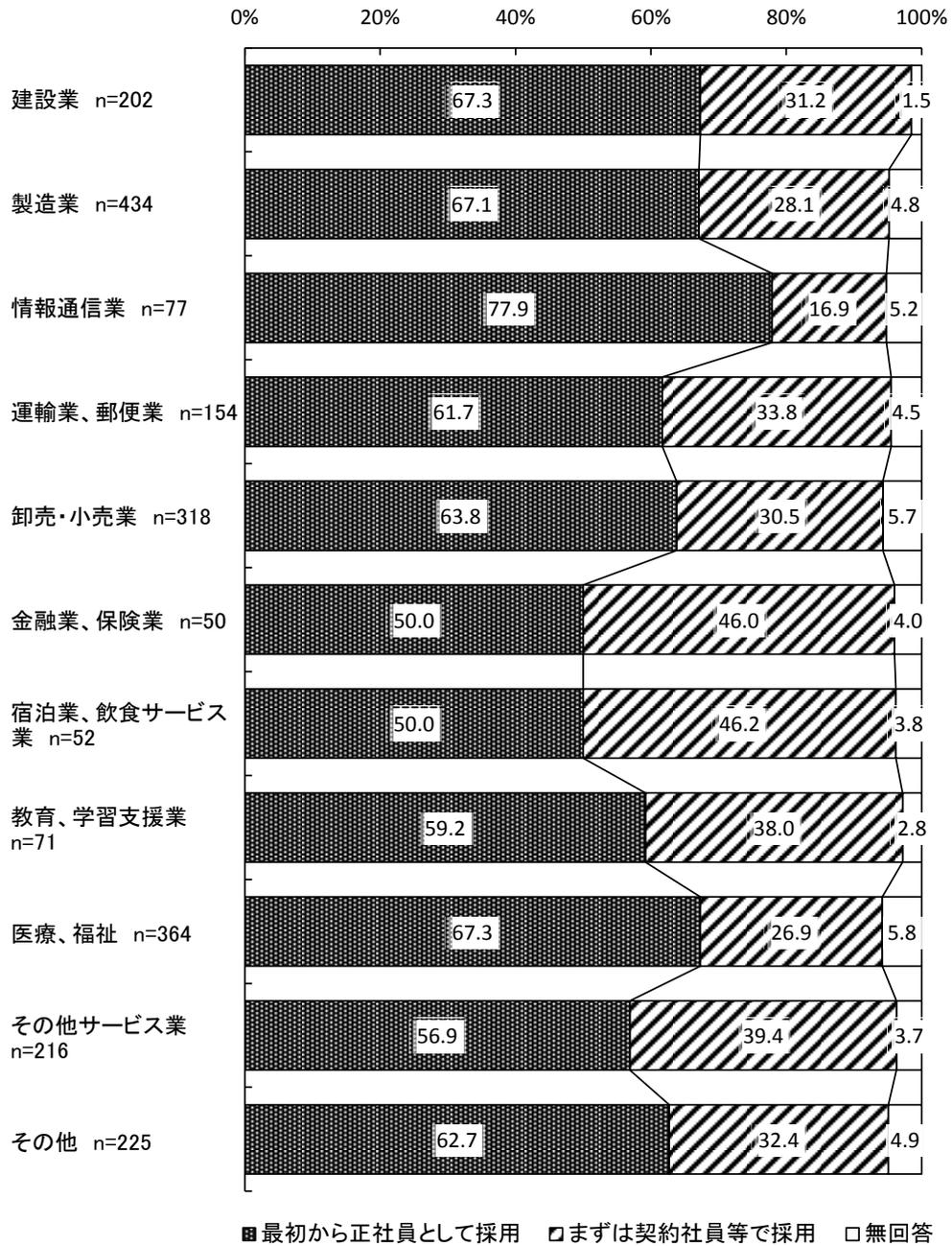
正社員の中途採用に際しての正社員経験の条件を業種別にみると、「正社員経験者に限定」が金融業、保険業で34.0%、情報通信業で27.3%となっている。

f 入職時の条件



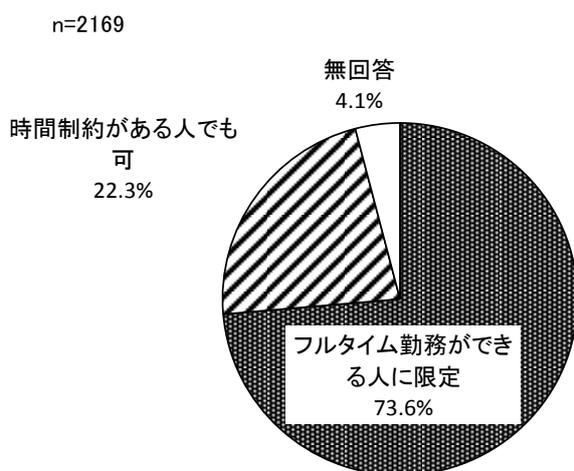
正社員の中途採用に際しての入職時の条件は、「最初から正社員として採用」が 64.1%、「まずは契約社員等で採用」が 31.3%となっている。

f 入職時の条件(×業種別)



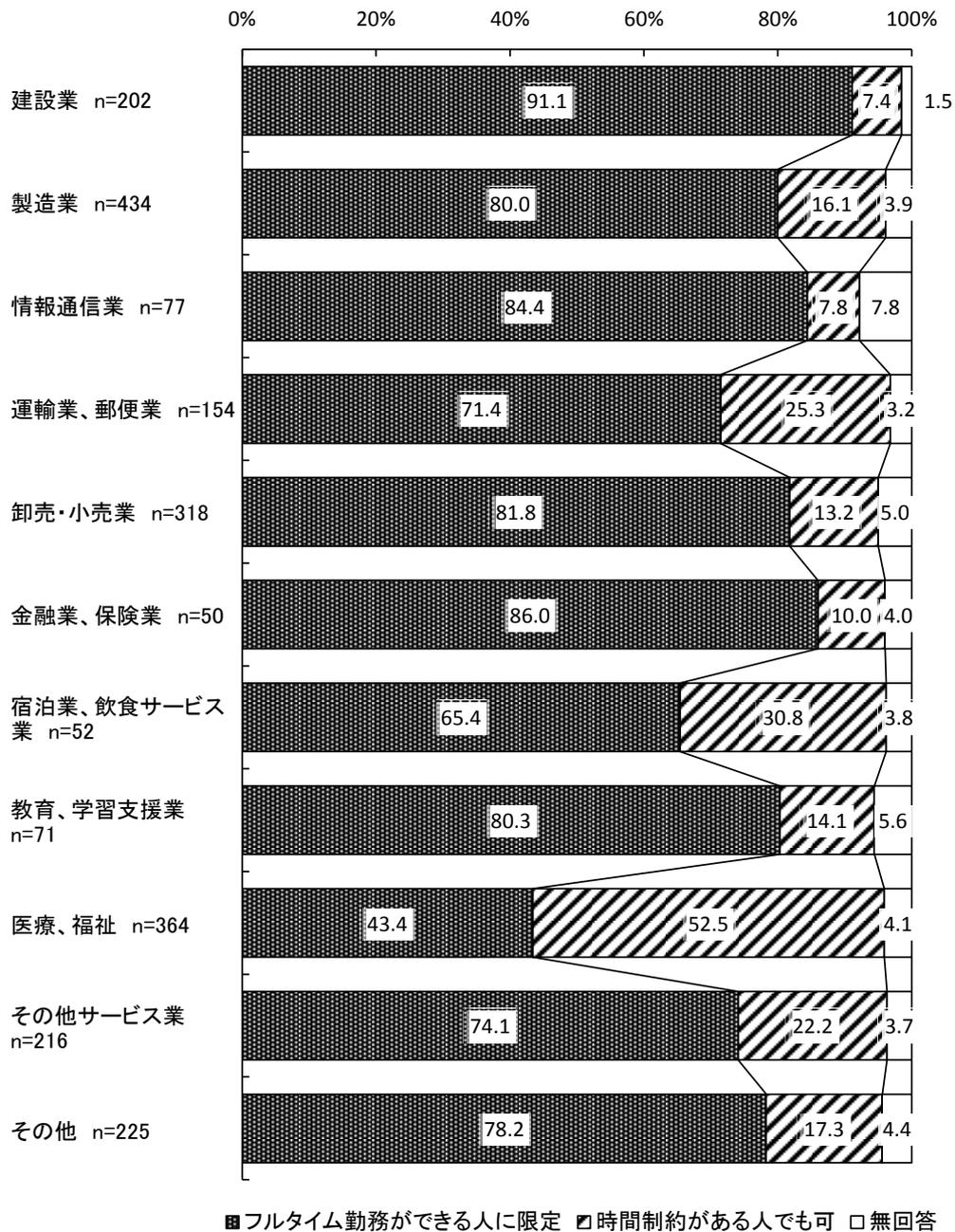
正社員の中途採用に際しての入職時の条件を業種別にみると、いずれにおいても「最初から正社員として採用」が5割以上となっている。

g 時間制約



正社員の中途採用に際しての時間制約の条件は、「フルタイム勤務ができる人に限定」が73.6%、「時間制約がある人でも可」が22.3%となっている。

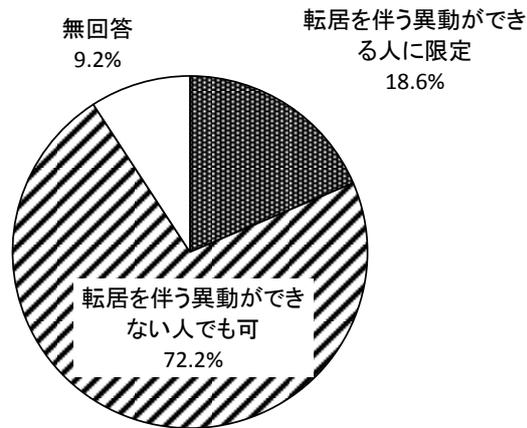
g 時間制約(×業種別)



正社員の中途採用に際しての時間制約の条件を業種別にみると、建設業で「フルタイム勤務ができる人に限定」が91.1%、医療、福祉で「時間制約がある人でも可」が52.5%となっている。

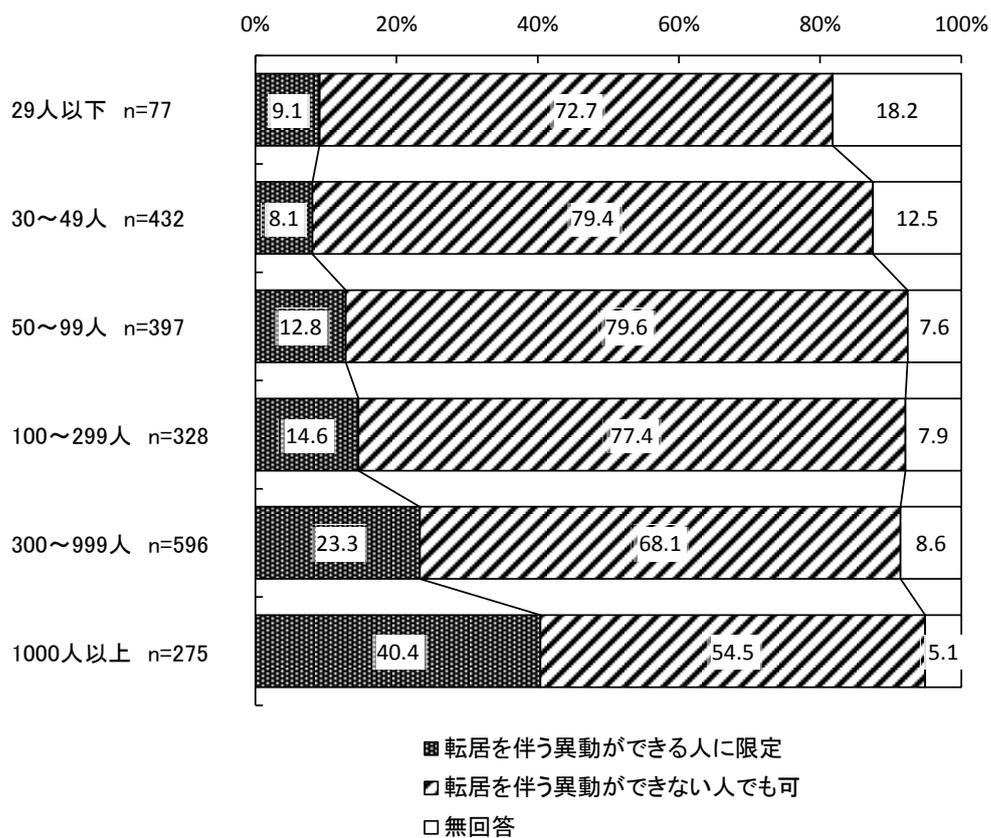
h 転居の可否

n=2169



正社員の中途採用に際しての転居の可否の条件は、「転居を伴う異動ができる人に限定」が 18.6%、「転居を伴う異動ができない人でも可」が 72.2%となっている。

h 転居の可否(×従業員規模別)



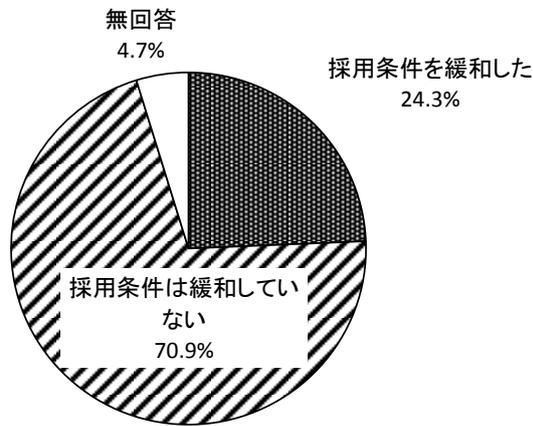
正社員の中途採用に際しての転居の可否の条件を従業員規模別にみると、1,000人以上で「転居を伴う異動ができる人に限定」が 40.4%となっている。

4 正社員の中途採用の採用条件の緩和

問 19 貴社では、正社員の中途採用において、過去3年間(2011 年4月以降)に採用条件を緩和しましたか。緩和した場合、それはどのような条件について緩和し、背景はどのようなものでしたか。

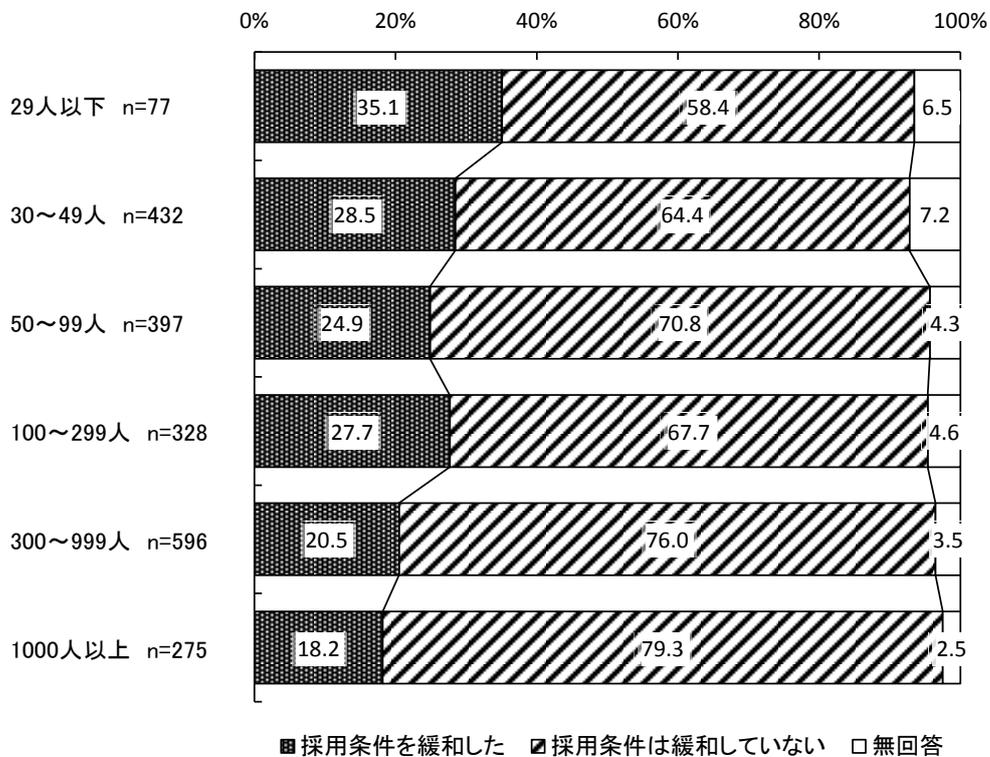
(1) 過去3年間(2011 年4月以降)における採用条件緩和の有無(1つに○)

n=2169



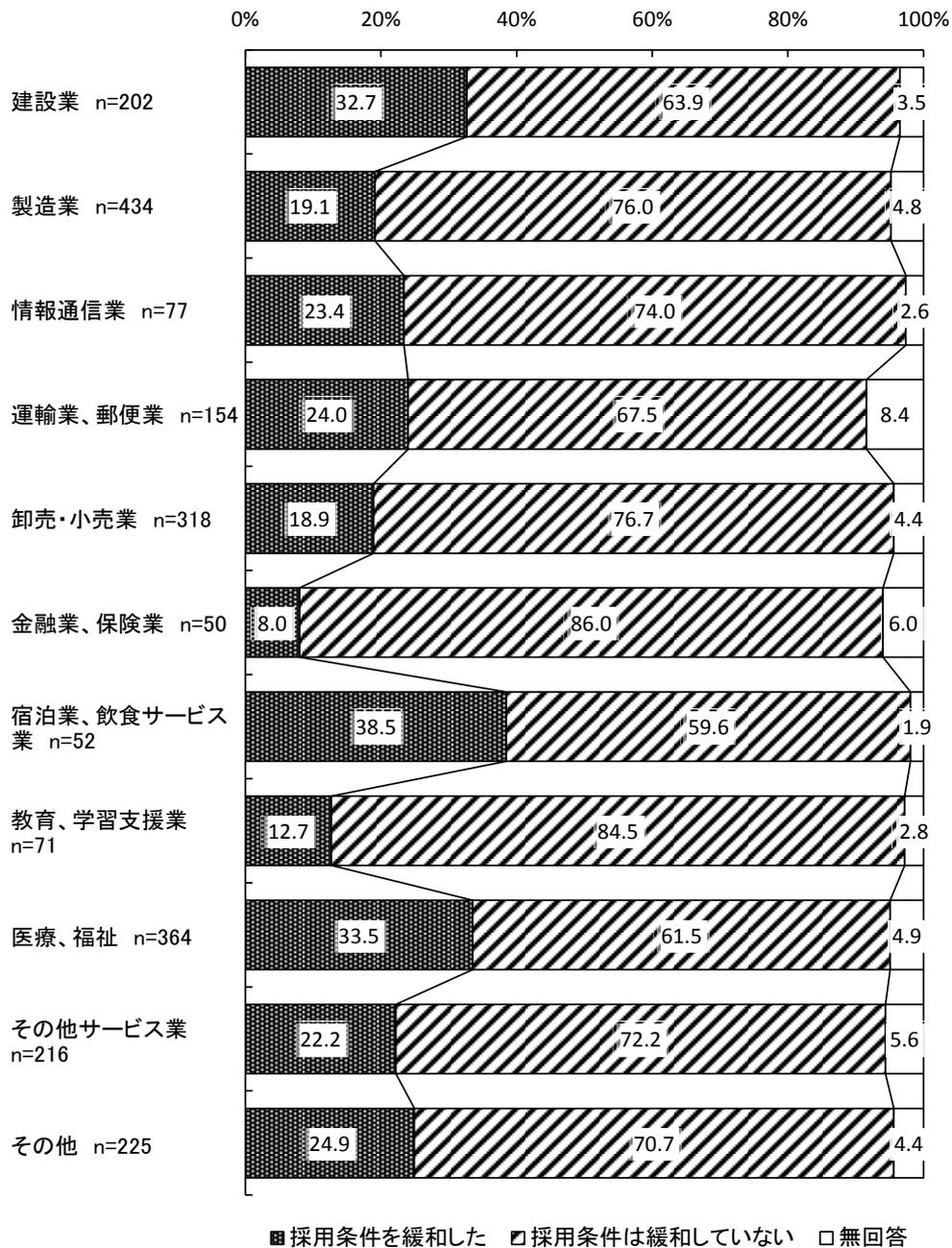
正社員の中途採用の採用条件の緩和については、「採用条件を緩和した」が24.3%、「採用条件は緩和していない」が70.9%となっている。

過去3年間(2011 年4月以降)における採用条件緩和の有無(×従業員規模別)



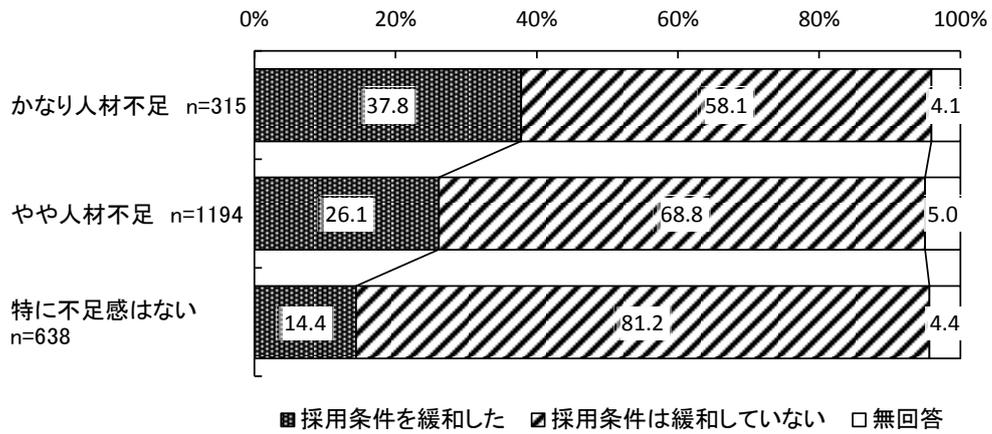
正社員の中途採用の採用条件の緩和について従業員規模別にみると、29人以下で「採用条件を緩和した」が35.1%、1,000人以上で「採用条件は緩和していない」が79.3%となっている。

過去3年間(2011年4月以降)における採用条件緩和の有無(×業種別)



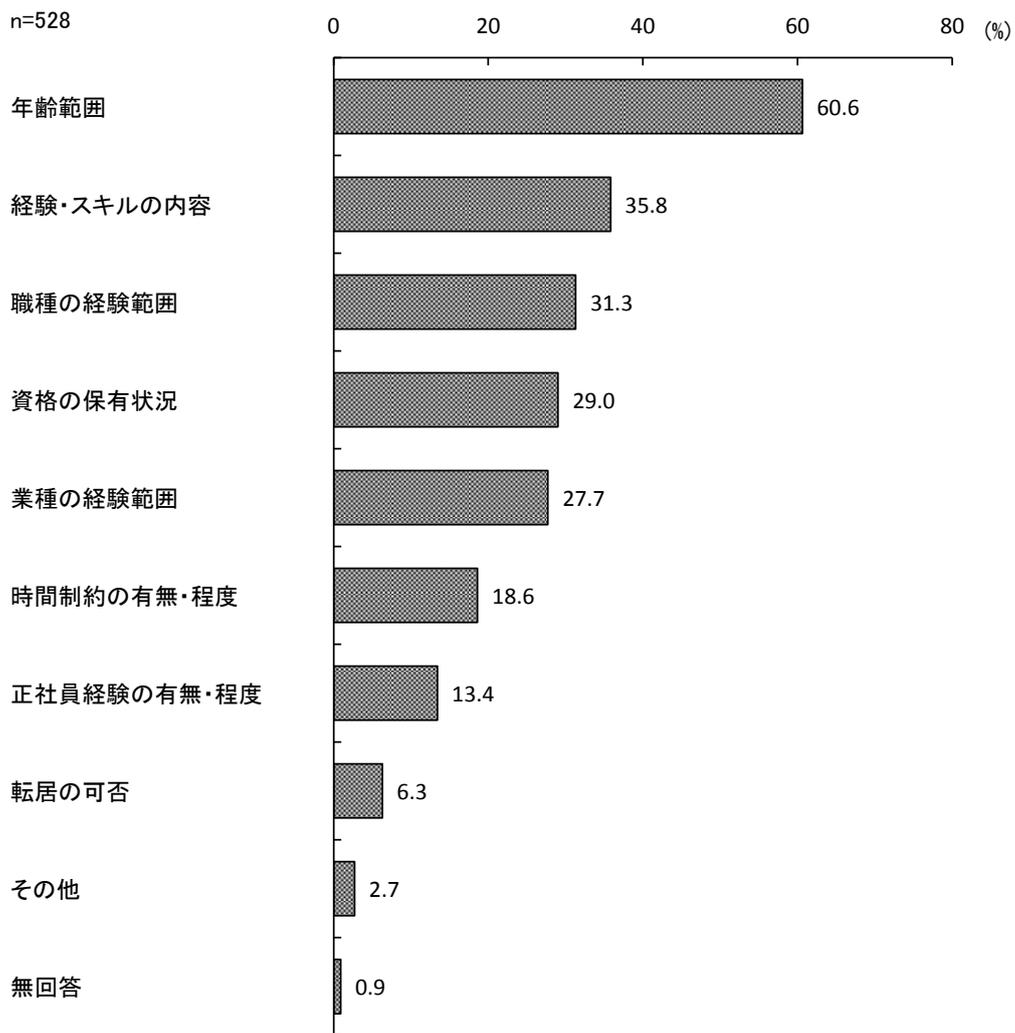
正社員の中途採用の採用条件の緩和について業種別にみると、いずれにおいても「採用条件は緩和していない」が「採用条件を緩和した」より多くなっている。

過去3年間(2011年4月以降)における採用条件緩和の有無(×人材確保に係る正社員の不足感別)



正社員の中途採用の採用条件の緩和について人材確保に係る正社員の不足感別にみると、不足感が強いほど「採用条件を緩和した」の割合が高くなっている。

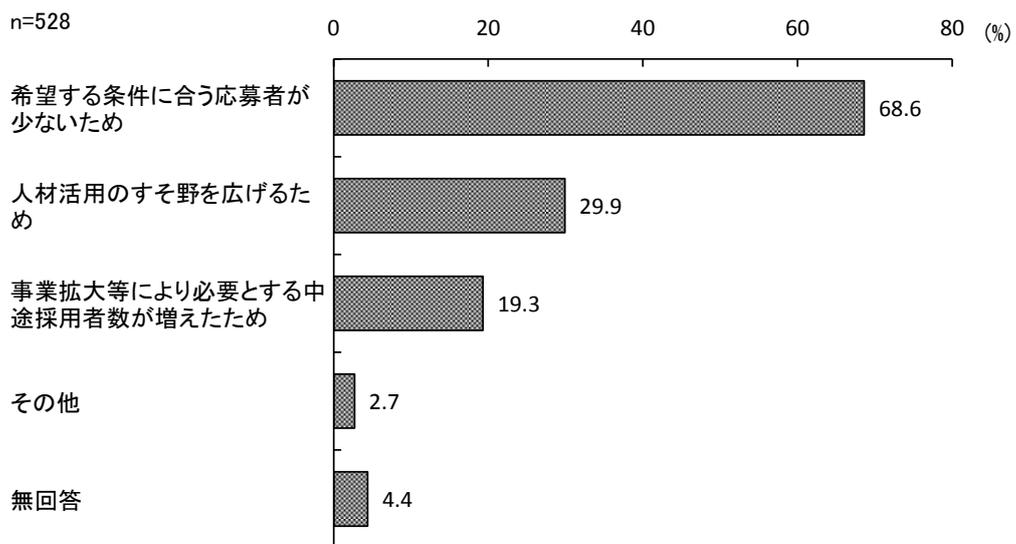
(2) 緩和した採用条件の内容(あてはまるものすべてに○)



正社員の中途採用の採用条件で緩和した内容は、「年齢範囲」が 60.6%と最も多く、以下「経験・スキルの内容」が 35.8%、「職種の経験範囲」が 31.3%となっている。

注. 採用時の年齢制限については、雇用対策法により、原則として禁止されている。しかし、長期勤続によるキャリア形成を図る観点や、定年年齢を上限とする場合等、いくつかの要件を満たす場合には例外として年齢制限を設けることが認められる場合がある。

(3)採用条件を緩和した背景(あてはまるものすべてに○)

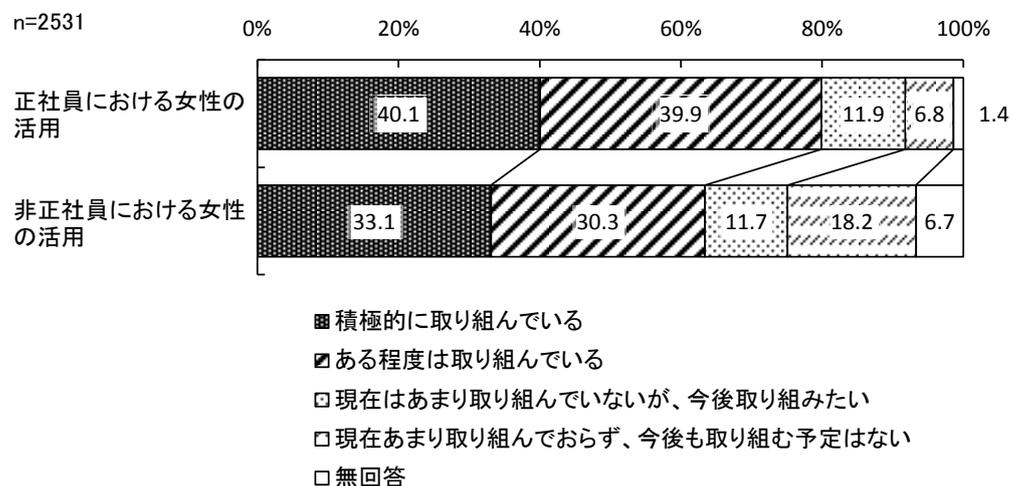


正社員の中途採用の採用条件を緩和した背景は、「希望する条件に合う応募者が少ないため」が68.6%と最も多く、以下「人材活用のすそ野を広げるため」が29.9%となっている。

IV. 女性、高齢者、障害者、外国人の活用状況

1 女性の活用への取組状況

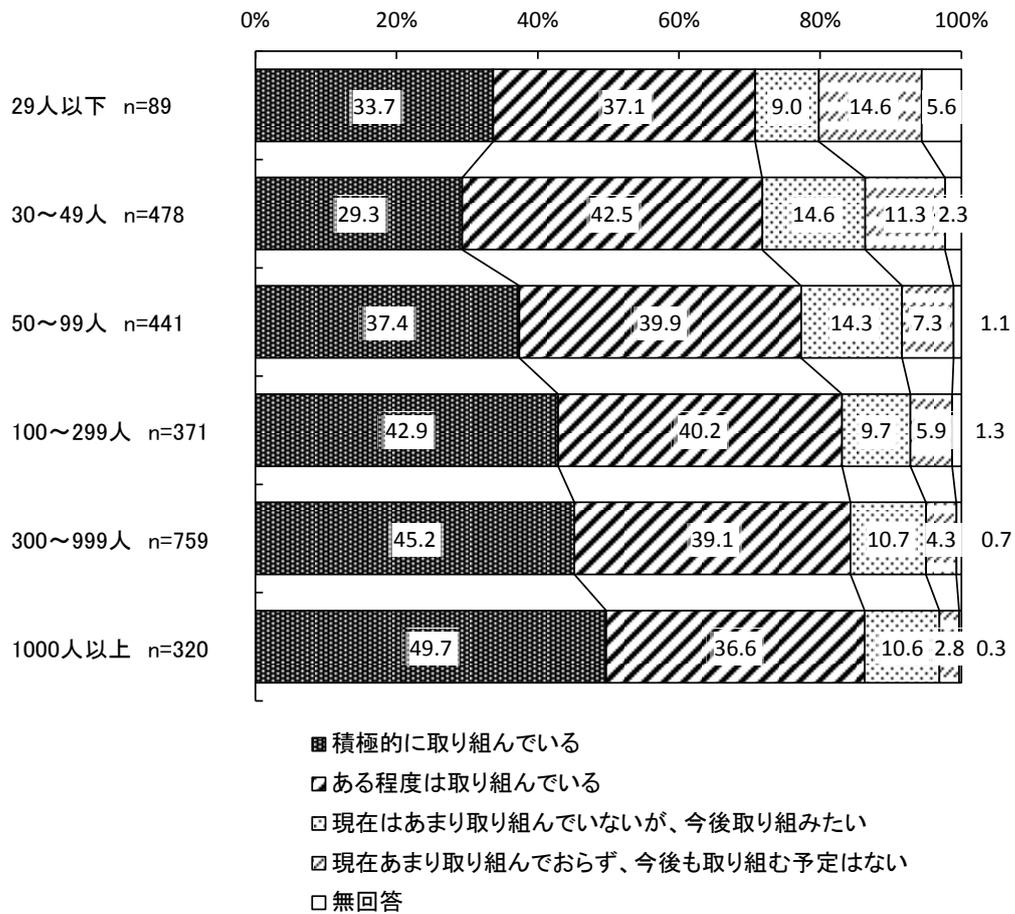
問 20 貴社における女性の活用への取組状況についてお伺いします。正社員、非正社員の別にご回答ください。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)



正社員における女性の活用について、「積極的に取り組んでいる」は40.1%、「ある程度は積極的に取り組んでいる」は39.9%となり、合わせた「取り組んでいる」は80.0%となっている。また、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」は11.9%、「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」は6.8%となっている。

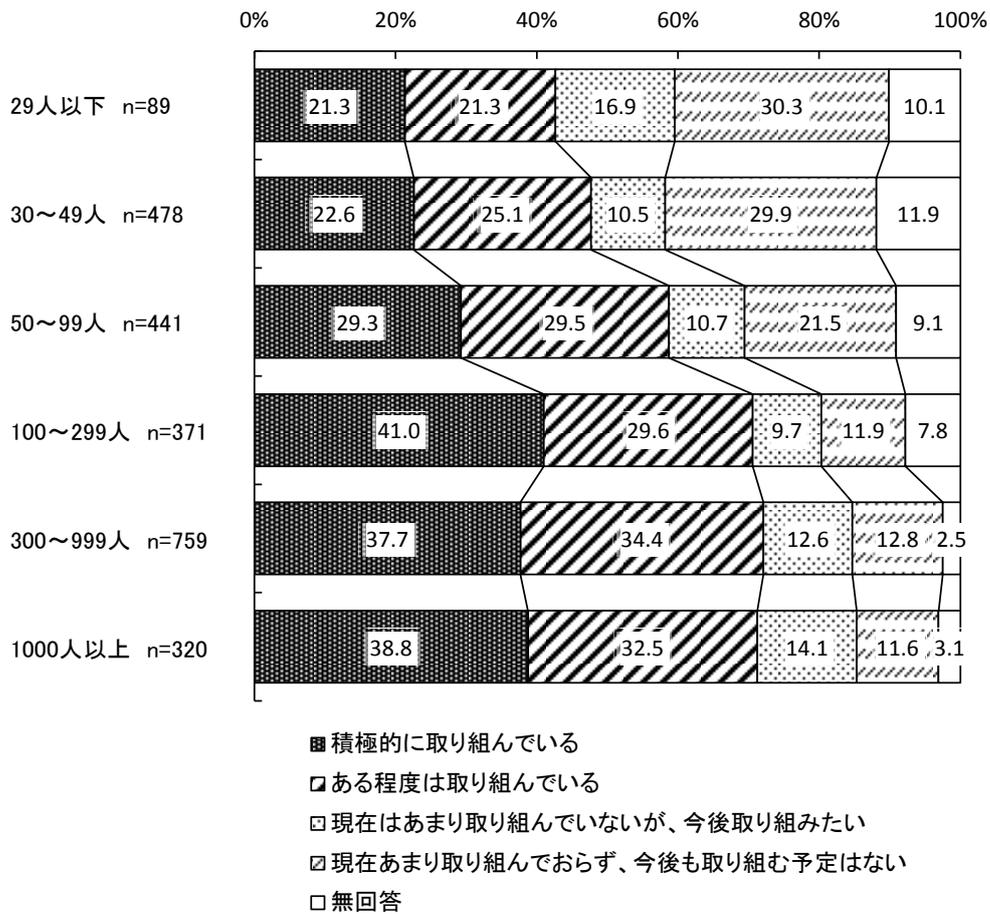
非正社員における女性の活用について、「積極的に取り組んでいる」は33.1%、「ある程度は積極的に取り組んでいる」は30.3%となり、合わせた「取り組んでいる」は63.4%となっている。また、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」は11.7%、「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」は18.2%となっている。

正社員における女性の活用(×従業員規模別)



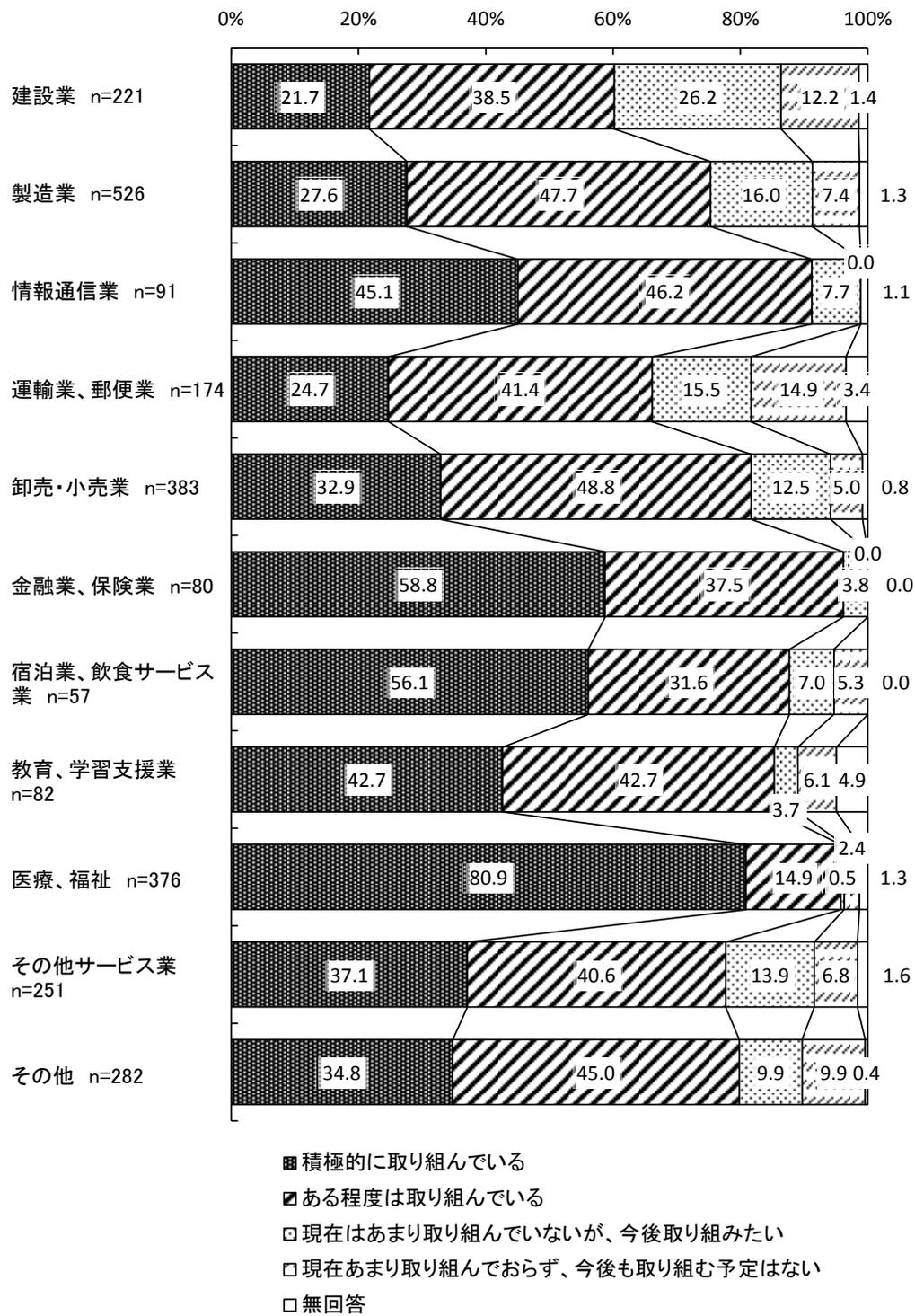
正社員における女性の活用について従業員規模別にみると、いずれにおいても「積極的に取り組んでいる」と「ある程度は取り組んでいる」を合わせると7割を超えている。また、従業員規模が大きくなるにつれて「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」の割合が低くなっている。

非正社員における女性の活用(×従業員規模別)



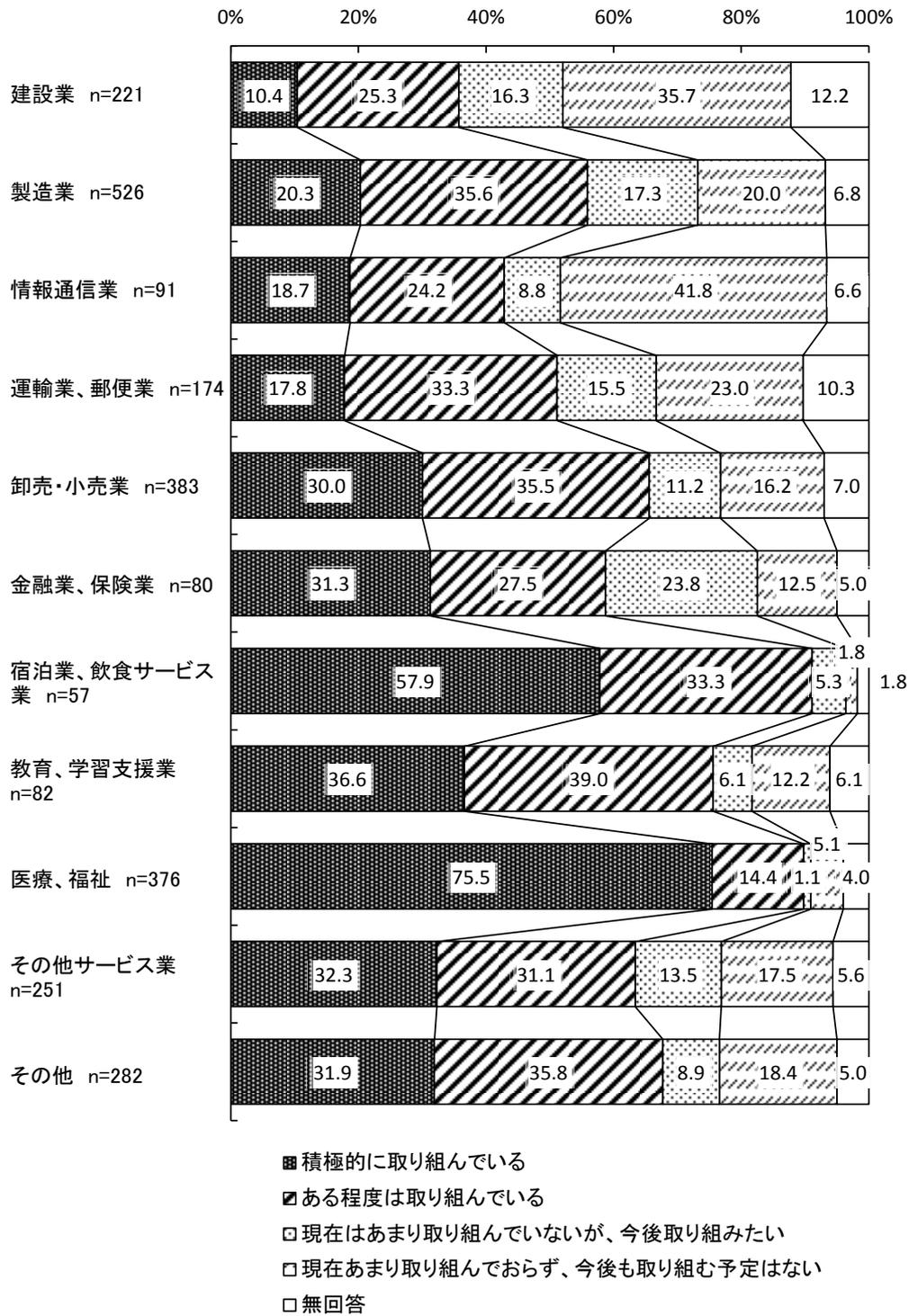
非正社員における女性の活用について従業員規模別にみると、100~299人、300~999人、1,000人以上で「積極的に取り組んでいる」、「ある程度は取り組んでいる」を合わせると7割を超えている。また、29人以下、30~49人で「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」が3割程度となっている。

正社員における女性の活用(×業種別)



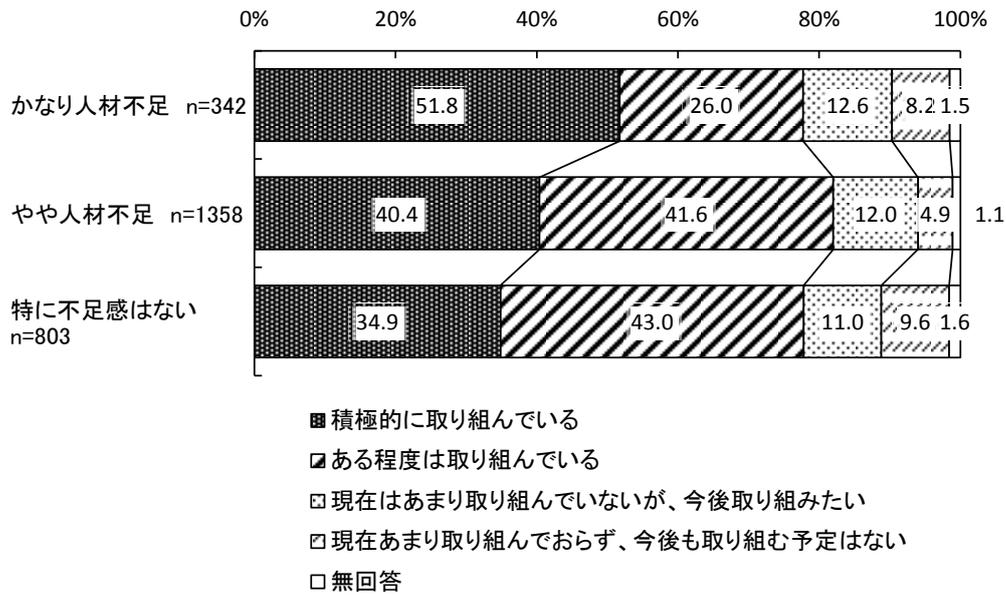
正社員における女性の活用について業種別にみると、医療、福祉で「積極的に取り組んでいる」が80.9%となっている。

非正社員における女性の活用(×業種別)



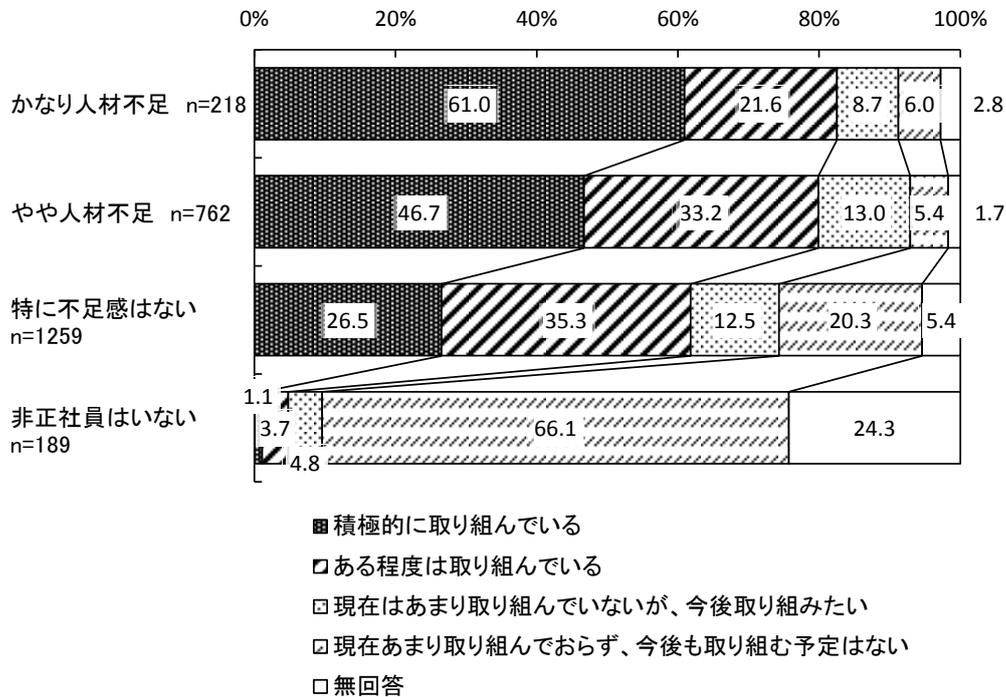
非正社員における女性の活用について業種別にみると、医療、福祉で「積極的に取り組んでいる」が75.5%となっている。

正社員における女性の活用(×人材確保に係る正社員の不足感別)



正社員における女性の活用について人材確保に係る正社員の不足感別にみると、いずれにおいても「積極的に取り組んでいる」と「ある程度は取り組んでいる」を合わせると8割程度となっている。

非正社員における女性の活用(×人材確保に係る非正社員の不足感別)

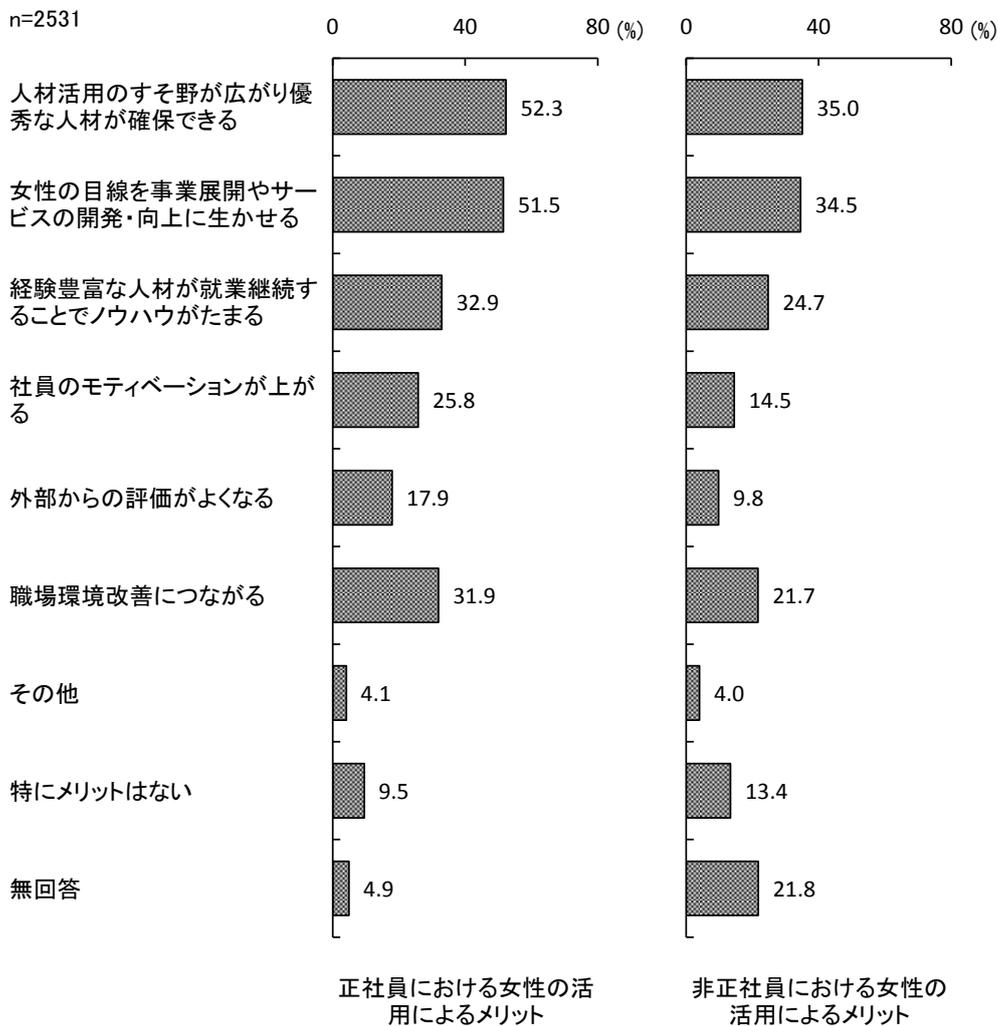


非正社員における女性の活用について人材確保に係る非正社員の不足感別にみると、不足感が強い程「積極的に取り組んでいる」の割合が高くなっている。

2 女性の活用にあたってのメリットとデメリット（課題）

問 21 貴社における女性の活用にあたってのメリットとデメリット(課題)は何ですか。正社員、非正社員の別にご回答ください。

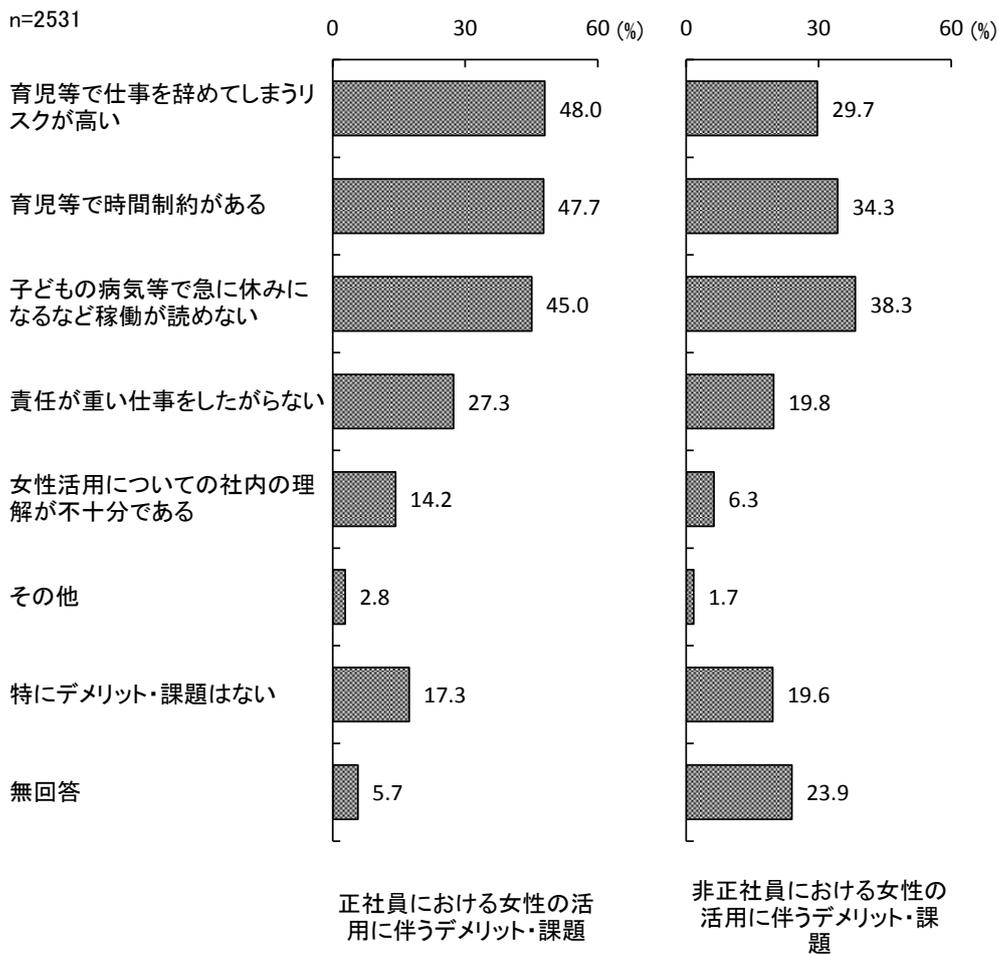
(1)女性の活用によるメリット(それぞれについて、あてはまるものすべてに○)



正社員における女性活用のメリットは、「人材活用のすそ野が広がり優秀な人材が確保できる」が52.3%と最も多く、以下「女性の目線を事業展開やサービスの開発・向上に生かせる」が51.5%、「経験豊富な人材が就業継続することでノウハウがたまる」が32.9%、「職場環境改善につながる」が31.9%となっている。

非正社員における女性活用のメリットは、「人材活用のすそ野が広がり優秀な人材が確保できる」が35.0%と最も多く、以下「女性の目線を事業展開やサービスの開発・向上に生かせる」が34.5%、「経験豊富な人材が就業継続することでノウハウがたまる」が24.7%、「職場環境改善につながる」が21.7%となっている。

(2) 女性の活用に伴うデメリット・課題(それぞれについて、あてはまるものすべてに○)

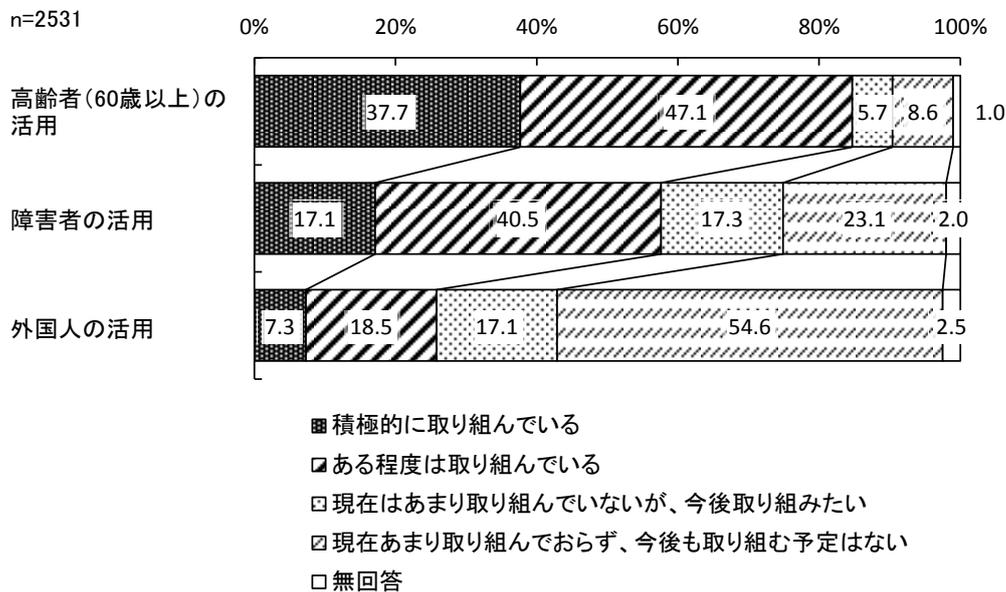


正社員における女性活用のデメリット・課題は、「育児等で仕事を辞めてしまうリスクが高い」が48.0%と最も多く、以下「育児等で時間制約がある」が47.7%、「子どもの病気等で急に休みになるなど稼働が読めない」が45.0%となっている。

非正社員における女性活用のデメリット・課題は、「子どもの病気等で急に休みになるなど稼働が読めない」が38.3%と最も多く、以下「育児等で時間制約がある」が34.3%、「育児等で仕事を辞めてしまうリスクが高い」が29.7%となっている。

3 高齢者、障害者、外国人の活用への取組状況

問 22 貴社における高齢者、障害者、外国人の活用への取組状況（雇用形態は問いません）についてお伺いします。（それぞれについて、あてはまるもの1つに○）

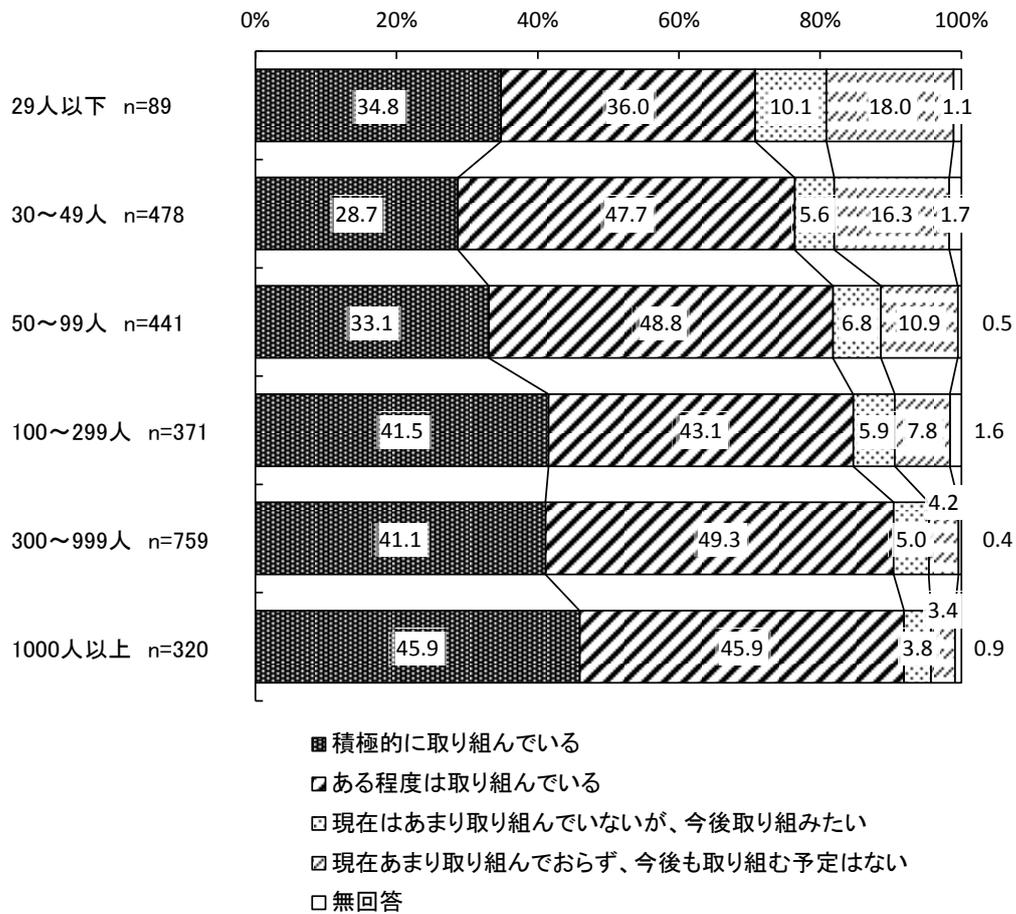


高齢者（60歳以上）の活用への取組状況は、「積極的に取り組んでいる」が37.7%、「ある程度は積極的に取り組んでいる」が47.1%となり、合わせた「取り組んでいる」は84.8%となっている。また、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」は5.7%、「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」は8.6%となっている。

障害者の活用への取組状況は、「積極的に取り組んでいる」が17.1%、「ある程度は積極的に取り組んでいる」が40.5%となり、合わせた「取り組んでいる」は57.6%となっている。また、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」は17.3%、「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」は23.1%となっている。

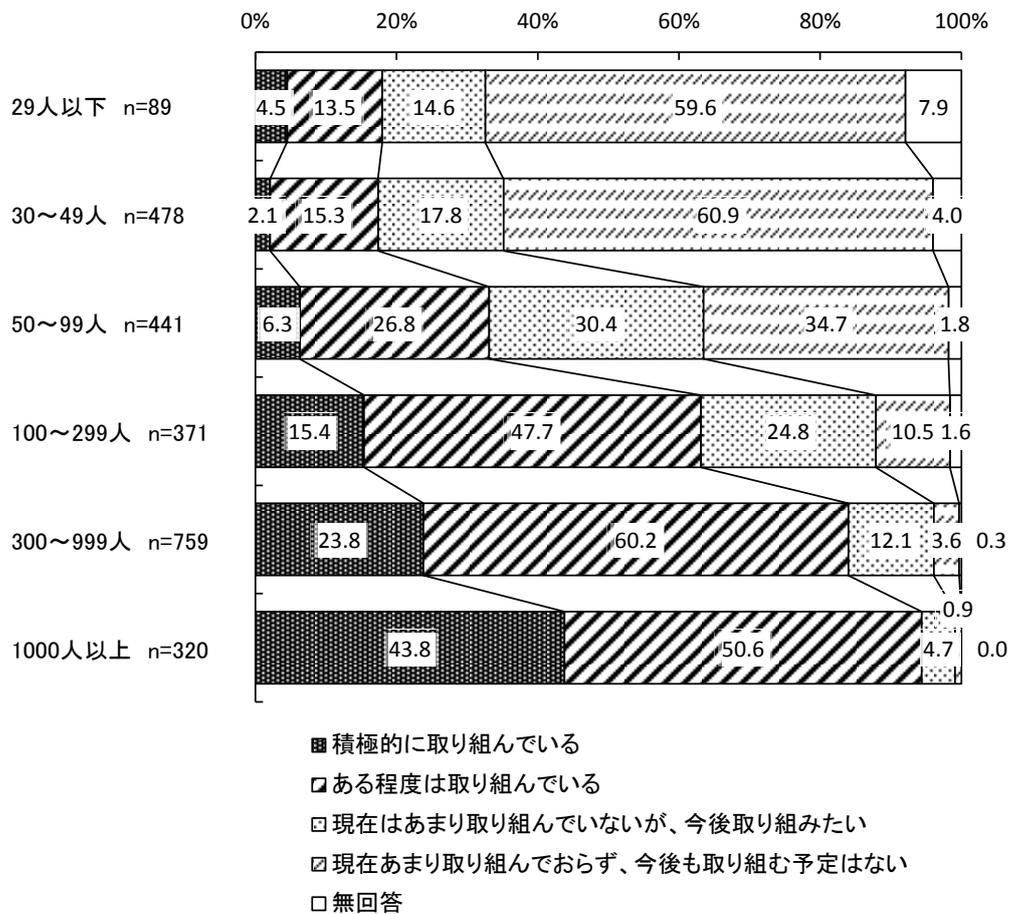
外国人の活用への取組状況は、「積極的に取り組んでいる」が7.3%、「ある程度は積極的に取り組んでいる」が18.5%、「現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい」が17.1%、「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」が54.6%となっている。

高齢者(60歳以上)の活用への取組状況(×従業員規模別)



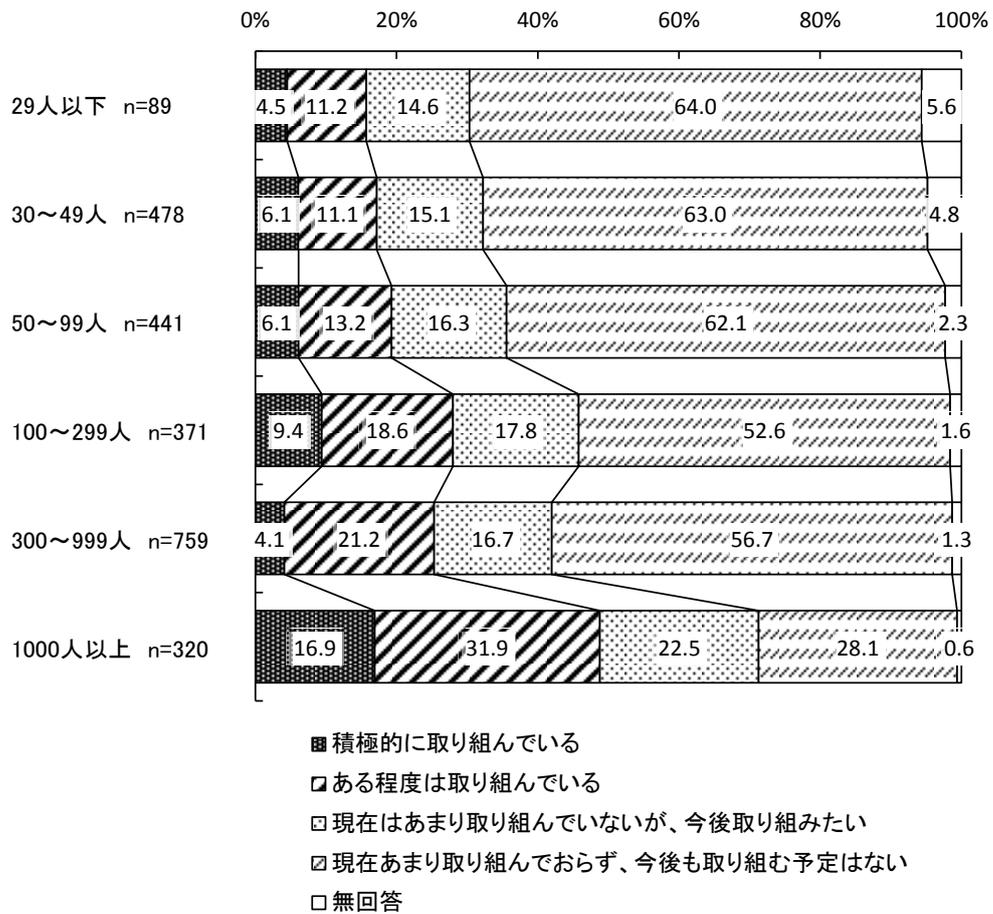
高齢者(60歳以上)の活用への取組状況について従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「積極的に取り組んでいる」、「ある程度は取り組んでいる」を合わせた割合が高くなっている。

障害者の活用への取組状況(×従業員規模別)



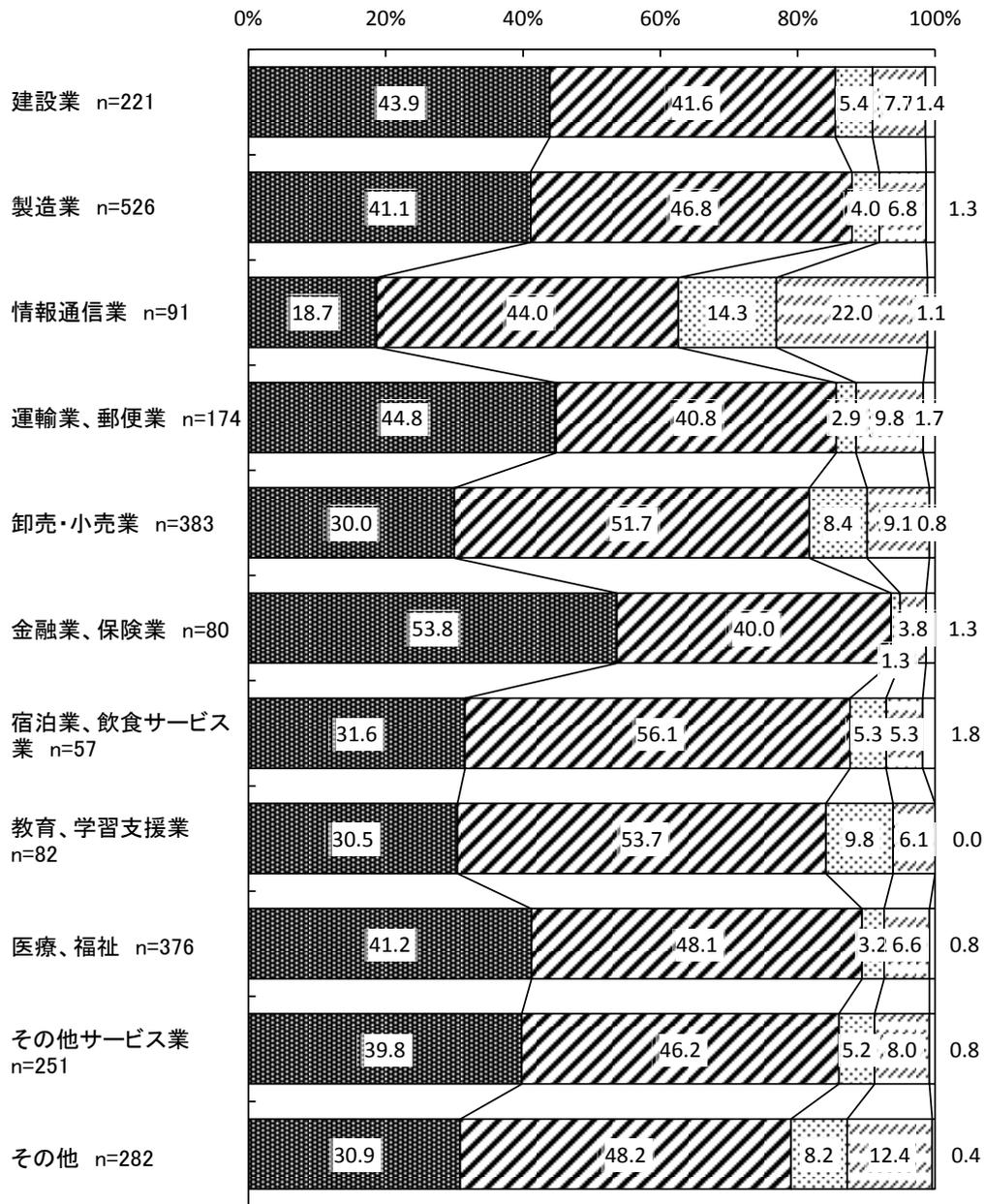
障害者の活用への取組状況について従業員規模別にみると、1,000人以上で「積極的に取り組んでいる」が43.8%、300~999人で「ある程度は取り組んでいる」が60.2%となっている。

外国人の活用への取組状況(×従業員規模別)



外国人の活用への取組状況について従業員規模別にみると、1,000人以上で「積極的に取り組んでいる」が16.9%、「ある程度は取り組んでいる」が31.9%となっている。

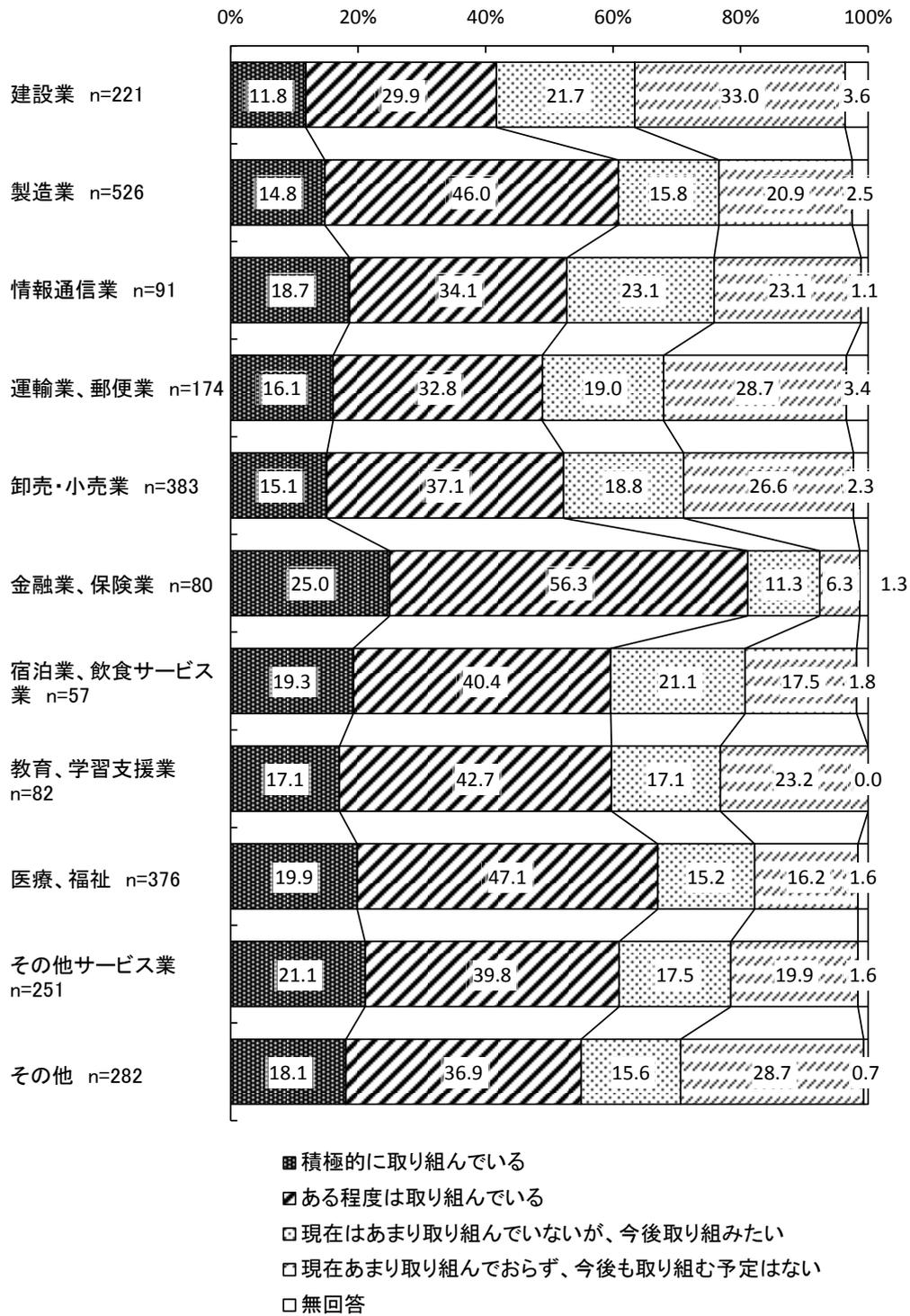
高齢者(60歳以上)の活用への取組状況(×業種別)



- 積極的に取り組んでいる
- ▨ ある程度は取り組んでいる
- 現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい
- 現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない
- 無回答

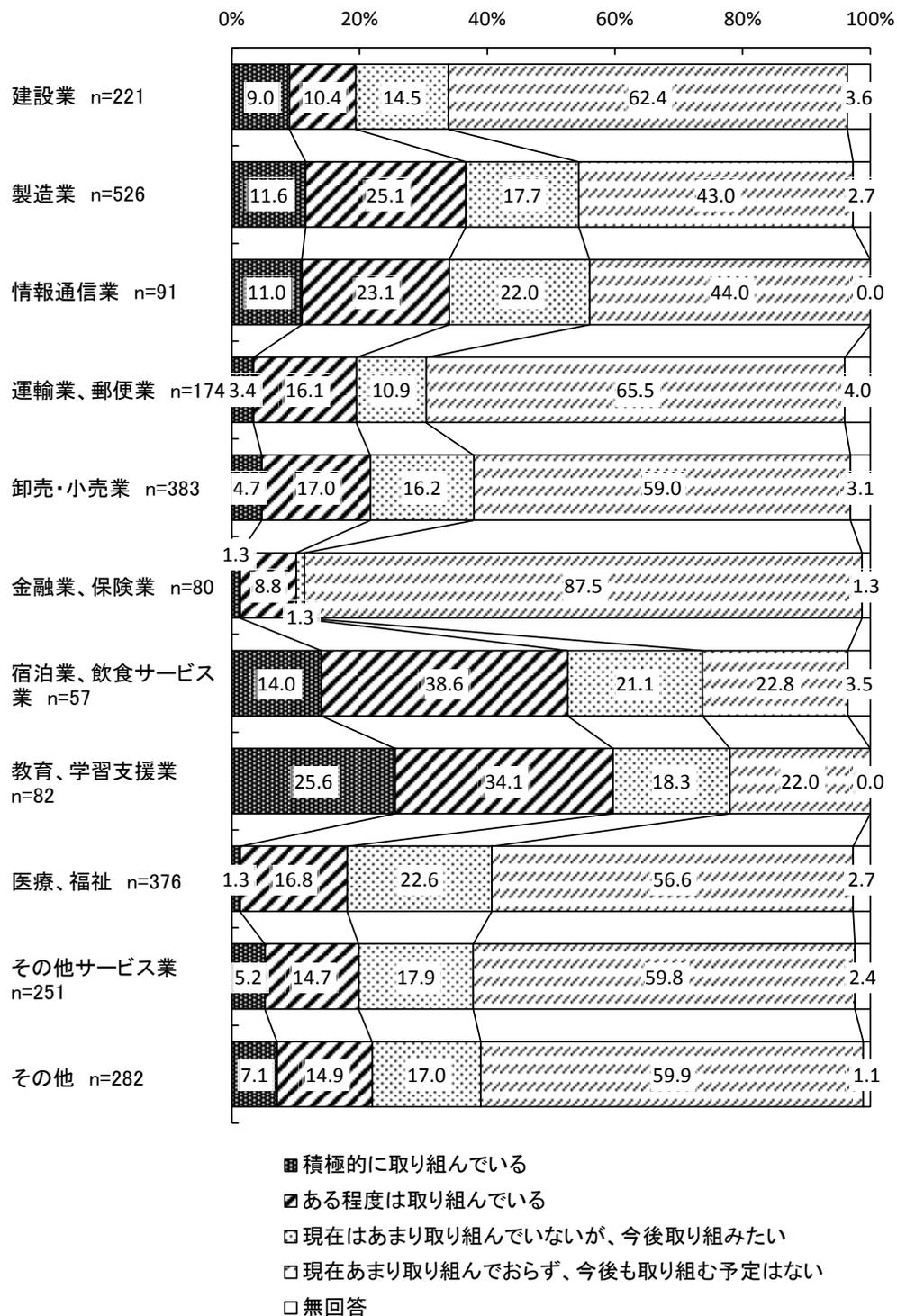
高齢者(60歳以上)の活用への取組状況について業種別にみると、金融業、保険業で「積極的に取り組んでいる」が53.8%となっている。

障害者の活用への取組状況(×業種別)



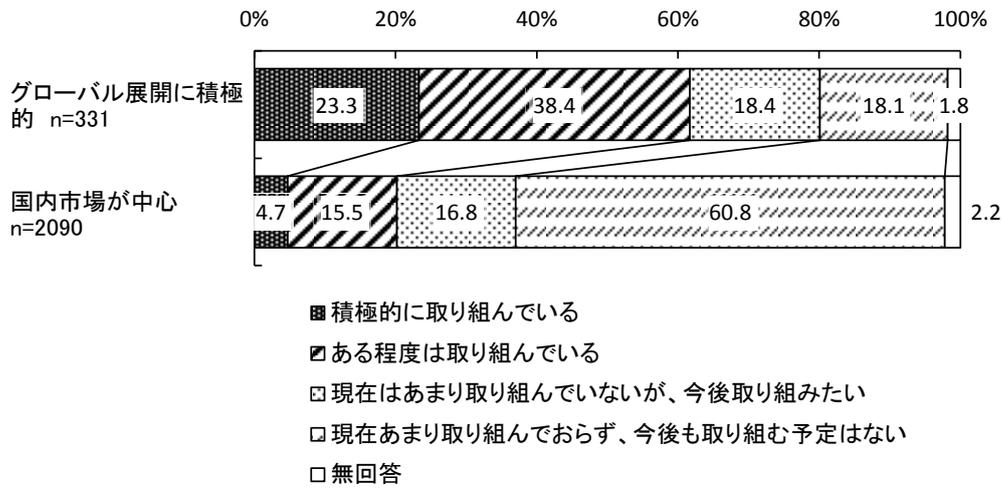
障害者の活用への取組状況について業種別にみると、金融業、保険業で「ある程度積極的に取り組んでいる」が56.3%となっている。

外国人の活用への取組状況(×業種別)



外国人の活用への取組状況について業種別にみると、教育、学習支援業で「積極的に取り組んでいる」が25.6%などとなっている。また、金融業、保険業で「現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない」が87.5%となっている。

外国人の活用への取組状況(×グローバル展開の状況別)

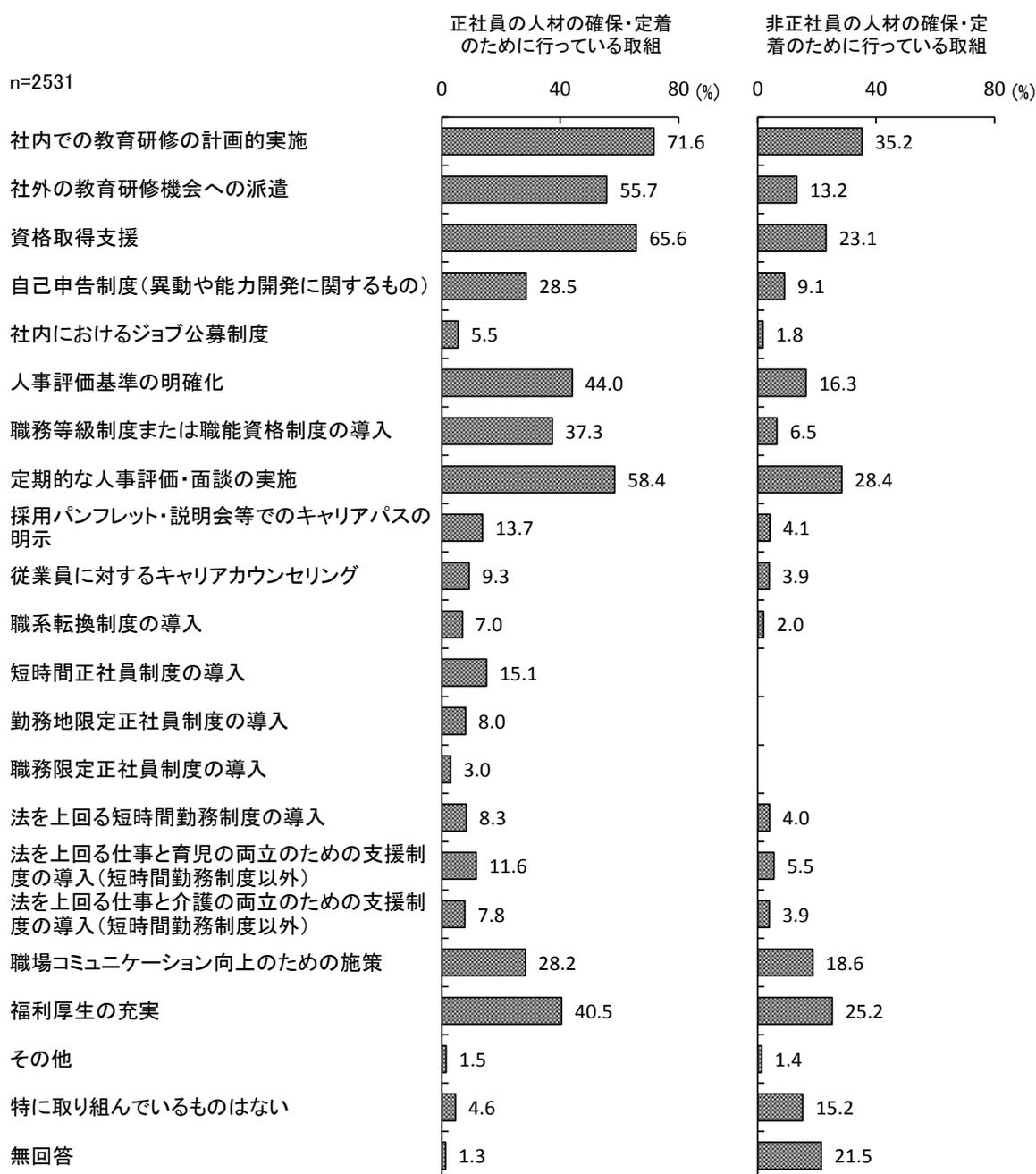


外国人の活用への取組状況についてグローバル展開の状況別にみると、グローバル展開に積極的で「積極的に取り組んでいる」、「ある程度は取り組んでいる」を合わせると6割を超えている。

V. 人材の確保・定着のための取組

1 人材の確保・定着のためにやっている取組

問23 貴社では人材の確保・定着のためにどのような取組を行っていますか。正社員、非正社員の別にご回答ください。(それぞれについて、あてはまるものすべてに○)



※『非正社員の人材確保・定着のためにやっている取組』の「短時間正社員制度の導入」、「勤務地限定正社員制度の導入」、「職務限定正社員制度の導入」は選択肢なし。

人材の確保・定着のためにやっている取組について、正社員では「社内での教育研修の計画的実施」が71.6%と最も多く、以下「資格取得支援」が65.6%、「定期的な人事評価・面談の実施」が58.4%となっている。

非正社員では、「社内での教育研修の計画的実施」が 35.2%と最も多く、以下「定期的な人事評価・面談の実施」が 28.4%、「福利厚生の実施」が 25.2%となっている。

正社員の人材の確保・定着のためにしている取組(×従業員規模別)

| | 調査数(件) | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 自己申告制度(異動や能力開発に関するもの) | 社内におけるジョブ公募制度 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 採用パンフレット・パスの説明会 | 従業員に対するキャリアアカウンセリング | 職系転換制度の導入 | (%) |
|----------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------------|---------------|------------|--------------------|----------------|-----------------|---------------------|-----------|-----|
| 29人以下 | 89 | 48.3 | 34.8 | 48.3 | 9.0 | 4.5 | 12.4 | 12.4 | 36.0 | 2.2 | 10.1 | 2.2 | |
| 30~49人 | 478 | 53.8 | 46.9 | 60.0 | 12.3 | 2.3 | 24.5 | 19.5 | 34.3 | 2.5 | 5.6 | 1.3 | |
| 50~99人 | 441 | 60.3 | 50.1 | 61.9 | 10.4 | 1.4 | 33.1 | 21.1 | 42.2 | 5.0 | 5.0 | 2.5 | |
| 100~299人 | 371 | 70.6 | 58.8 | 60.4 | 23.5 | 3.0 | 45.0 | 32.3 | 58.0 | 8.1 | 7.0 | 3.0 | |
| 300~999人 | 759 | 84.2 | 64.4 | 71.5 | 42.7 | 5.0 | 56.0 | 52.4 | 76.5 | 20.9 | 10.8 | 10.0 | |
| 1000人以上 | 320 | 94.1 | 60.3 | 77.5 | 55.9 | 20.9 | 70.0 | 65.3 | 85.0 | 36.9 | 20.0 | 20.9 | |

| | 調査数(件) | 短時間正社員制度の導入 | 勤務地限定正社員制度の導入 | 職務限定正社員制度の導入 | 法の導上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る勤務制度(短時間勤務制度以外) | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度の導入 | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度の導入 | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生の実施 | その他 | 特に取り組んでいるものはない | 無回答 |
|----------|--------|-------------|---------------|--------------|------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------|------|----------------|-----|
| 29人以下 | 89 | 7.9 | 3.4 | 1.1 | 4.5 | 4.5 | 4.5 | 25.8 | 28.1 | 2.2 | 13.5 | 6.7 | |
| 30~49人 | 478 | 8.2 | 1.9 | 1.0 | 2.3 | 2.1 | 1.5 | 29.1 | 33.1 | 1.3 | 8.6 | 1.7 | |
| 50~99人 | 441 | 8.8 | 2.9 | 1.6 | 3.2 | 5.0 | 3.2 | 24.7 | 32.4 | 1.6 | 7.0 | 1.8 | |
| 100~299人 | 371 | 12.7 | 7.8 | 3.0 | 3.8 | 8.9 | 5.9 | 26.4 | 39.9 | 0.8 | 3.8 | 1.3 | |
| 300~999人 | 759 | 20.7 | 9.9 | 3.8 | 12.4 | 16.1 | 10.4 | 29.4 | 48.1 | 1.8 | 1.4 | 0.4 | |
| 1000人以上 | 320 | 25.9 | 21.9 | 6.6 | 21.9 | 30.9 | 21.6 | 33.1 | 52.5 | 1.6 | 0.9 | 0.0 | |

正社員の人材の確保・定着のためにしている取組について従業員規模別にみると、1,000人以上で「社内での教育研修の計画的実施」が 94.1%となっている。

非正社員の人材の確保・定着のために行っている取組(×従業員規模別)

(%)

| | 調査数(件) | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 自己申告制度(異動や能力開発に関するもの) | 社内におけるジョブ公募制度 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 採用パンフレット・パスの説明会 | 従業員に対するキャリアアップ |
|----------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------------|---------------|------------|--------------------|----------------|-----------------|----------------|
| 29人以下 | 89 | 22.5 | 13.5 | 19.1 | 4.5 | 4.5 | 4.5 | 2.2 | 16.9 | 3.4 | 5.6 |
| 30~49人 | 478 | 23.2 | 10.5 | 15.3 | 3.8 | 0.6 | 7.1 | 2.9 | 12.8 | 1.0 | 3.1 |
| 50~99人 | 441 | 26.8 | 10.2 | 17.7 | 3.6 | 0.7 | 9.5 | 3.9 | 16.8 | 1.6 | 2.3 |
| 100~299人 | 371 | 41.5 | 18.3 | 21.0 | 7.8 | 1.1 | 17.8 | 6.7 | 34.2 | 4.3 | 2.7 |
| 300~999人 | 759 | 43.2 | 15.7 | 28.6 | 15.3 | 1.6 | 21.7 | 7.6 | 38.6 | 5.8 | 4.5 |
| 1000人以上 | 320 | 42.8 | 9.1 | 31.9 | 12.5 | 5.9 | 28.4 | 14.7 | 44.1 | 8.4 | 6.9 |

| | 調査数(件) | 職系転換制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度(短時間勤務支援制度以外)の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度(短時間勤務制度以外)の導入 | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度の導入 | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生の実施 | その他 | 特に取り組んでいるものはない | 無回答 |
|----------|--------|-----------|-----------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------|------|----------------|-----|
| 29人以下 | 89 | 3.4 | 4.5 | 3.4 | 2.2 | 18.0 | 16.9 | 1.1 | 21.3 | 37.1 | |
| 30~49人 | 478 | 0.2 | 1.0 | 1.3 | 0.6 | 13.8 | 11.5 | 0.4 | 21.3 | 36.4 | |
| 50~99人 | 441 | 1.4 | 2.0 | 2.7 | 1.6 | 16.3 | 20.4 | 0.9 | 21.5 | 25.9 | |
| 100~299人 | 371 | 0.8 | 2.4 | 4.9 | 3.8 | 19.4 | 26.7 | 1.9 | 13.5 | 16.2 | |
| 300~999人 | 759 | 1.8 | 5.0 | 7.0 | 5.0 | 21.2 | 34.0 | 2.2 | 10.1 | 14.1 | |
| 1000人以上 | 320 | 7.2 | 10.6 | 14.7 | 10.3 | 22.8 | 34.1 | 1.6 | 9.7 | 11.9 | |

非正社員の人材の確保・定着のために行っている取組について従業員規模別にみると、1,000人以上で「定期的な人事評価・面談の実施」、その他の従業員規模で「社内での教育研修の計画的実施」が最も多くなっている。

正社員の人材の確保・定着のために行っている取組(×正社員の新卒採用者の定着率別)

(%)

| | 調査数(件) | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 自己申告制度(異動や能力開発に関するもの) | 社内におけるジョブ公募制度 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 採用パンフレット・説明会等でのキャリアパスの明示 | 従業員に対するキャリアアップ・セリリング | 職系転換制度の導入 |
|-------------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------------|---------------|------------|--------------------|----------------|--------------------------|----------------------|-----------|
| 定着率は十分に高い | 526 | 79.5 | 66.5 | 68.6 | 41.1 | 8.2 | 53.4 | 49.4 | 70.5 | 19.2 | 11.8 | 10.6 |
| 定着率はある程度高い | 1006 | 81.6 | 63.8 | 71.3 | 34.9 | 6.8 | 51.6 | 44.7 | 67.7 | 18.9 | 11.6 | 9.4 |
| 定着率はあまり高くない | 294 | 70.7 | 50.7 | 64.3 | 23.5 | 5.1 | 39.8 | 36.1 | 54.4 | 13.6 | 6.5 | 5.8 |
| 定着率は低い | 83 | 49.4 | 39.8 | 56.6 | 13.3 | 4.8 | 30.1 | 21.7 | 36.1 | 8.4 | 3.6 | 2.4 |
| 採用者はいない | 498 | 53.6 | 39.2 | 57.4 | 13.5 | 1.4 | 28.3 | 19.7 | 39.6 | 0.8 | 5.0 | 0.8 |

| | 調査数(件) | 短時間正社員制度の導入 | 勤務地限定正社員制度の導入 | 職務限定正社員制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度の導入(短時間勤務制度以外) | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度の導入(短時間勤務制度以外) | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生充実 | その他 | 特に取り組んでいるものはない | 無回答 |
|-------------|--------|-------------|---------------|--------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------|-----|----------------|-----|
| 定着率は十分に高い | 526 | 18.1 | 11.2 | 5.1 | 13.9 | 18.4 | 12.0 | 33.8 | 53.8 | 2.3 | 3.0 | 0.2 |
| 定着率はある程度高い | 1006 | 19.1 | 9.1 | 2.7 | 9.9 | 13.5 | 8.9 | 30.1 | 42.9 | 1.4 | 2.8 | 0.4 |
| 定着率はあまり高くない | 294 | 14.3 | 9.2 | 3.4 | 3.4 | 7.1 | 5.1 | 22.8 | 34.0 | 1.4 | 4.8 | 0.0 |
| 定着率は低い | 83 | 8.4 | 9.6 | 3.6 | 7.2 | 6.0 | 3.6 | 25.3 | 32.5 | 1.2 | 6.0 | 2.4 |
| 採用者はいない | 498 | 8.0 | 2.4 | 1.2 | 3.2 | 5.6 | 4.0 | 24.9 | 29.9 | 1.2 | 9.0 | 1.2 |

正社員の人材の確保・定着のために行っている取組について正社員の新卒採用者の定着率別にみると、定着率は十分に高い、定着率はある程度高い、定着率はあまり高くないで「社内での教育研修の計画的実施」、定着率は低い、採用者はいないで「資格取得支援」が最も多くなっている。

正社員の人材の確保・定着のためにやっている取組(×正社員の中途採用者の定着率別)

(%)

| | 調査数 (件) | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 自己申告制度(異動や能力開発に関するもの) | 社内におけるジョブ公募制度 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 採用パンフレット・説明会等でのキャリアパスの明示 | 従業員に対するキャリアアップ・セリング | 職系転換制度の導入 |
|-------------|------------|----------------|---------------|--------|-----------------------|---------------|------------|--------------------|----------------|--------------------------|---------------------|-----------|
| 定着率は十分に高い | 465 | 77.0 | 63.9 | 66.0 | 37.8 | 6.5 | 48.2 | 46.2 | 65.2 | 15.1 | 9.7 | 9.7 |
| 定着率はある程度高い | 1251 | 72.3 | 56.9 | 67.4 | 28.0 | 5.4 | 44.8 | 36.6 | 58.4 | 15.4 | 10.6 | 7.1 |
| 定着率はあまり高くない | 426 | 69.7 | 49.1 | 64.6 | 17.6 | 4.9 | 36.6 | 28.4 | 51.4 | 10.8 | 5.6 | 4.0 |
| 定着率は低い | 76 | 52.6 | 36.8 | 57.9 | 15.8 | 5.3 | 28.9 | 21.1 | 36.8 | 9.2 | 10.5 | 3.9 |
| 採用者はいない | 229 | 74.2 | 54.1 | 65.9 | 37.6 | 5.7 | 51.5 | 51.1 | 69.0 | 10.9 | 8.3 | 6.6 |

| | 調査数 (件) | 短時間正社員制度の導入 | 勤務地限定正社員制度の導入 | 職務限定正社員制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度の導入(短時間勤務制度以外) | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度の導入(短時間勤務制度以外) | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生充実 | その他 | 特に取り組んでいるものはない | 無回答 |
|-------------|------------|-------------|---------------|--------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------|-----|----------------|-----|
| 定着率は十分に高い | 465 | 15.3 | 10.3 | 4.1 | 12.9 | 17.4 | 11.8 | 32.7 | 52.5 | 2.6 | 3.0 | 0.2 |
| 定着率はある程度高い | 1251 | 16.2 | 8.0 | 2.7 | 8.1 | 11.4 | 7.8 | 27.9 | 40.6 | 1.4 | 4.6 | 0.8 |
| 定着率はあまり高くない | 426 | 14.8 | 7.5 | 3.5 | 4.9 | 7.3 | 3.8 | 26.1 | 32.2 | 1.6 | 5.6 | 0.2 |
| 定着率は低い | 76 | 9.2 | 3.9 | 0.0 | 2.6 | 2.6 | 0.0 | 19.7 | 28.9 | 0.0 | 5.3 | 3.9 |
| 採用者はいない | 229 | 14.0 | 6.6 | 2.6 | 9.2 | 13.1 | 10.0 | 28.8 | 38.4 | 0.9 | 5.2 | 0.4 |

正社員の人材の確保・定着のためにやっている取組について正社員の中途採用者の定着率別にみると、定着率は低いで「資格取得支援」、その他の定着率で「社内での教育研修の計画的実施」が最も多くなっている。

非正社員の人材の確保・定着のために行っている取組(×非正社員の定着率別)

(%)

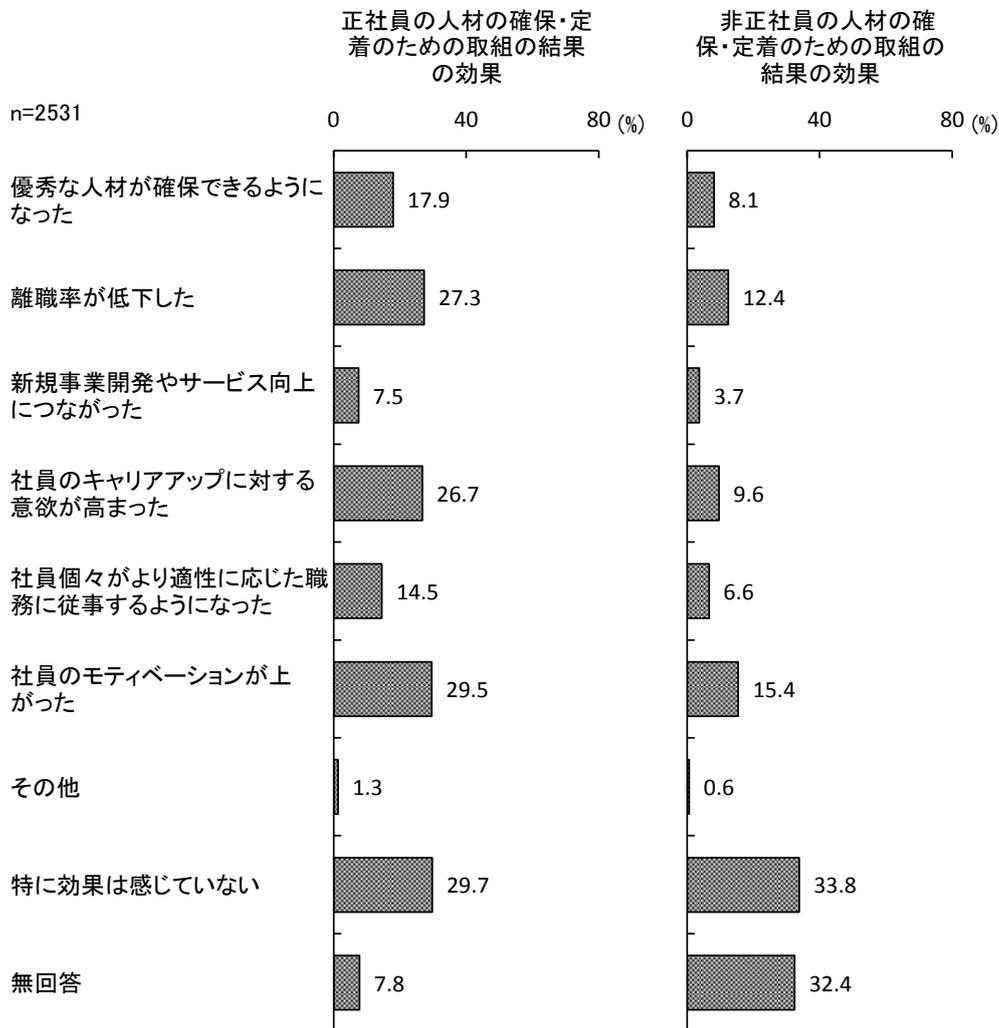
| | 調査数(件) | 社内での教育研修の計画的実施 | 社外の教育研修機会への派遣 | 資格取得支援 | 自己申告制度(異動や能力開発に関するもの) | 社内におけるジョブ公募制度 | 人事評価基準の明確化 | 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 定期的な人事評価・面談の実施 | 採用パンフレット・パスの説明会 | 従業員に対するキャリアアップ・セリング |
|-------------|--------|----------------|---------------|--------|-----------------------|---------------|------------|--------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| 定着率は十分に高い | 308 | 34.1 | 15.9 | 25.3 | 14.0 | 2.3 | 14.3 | 5.2 | 33.1 | 3.6 | 2.6 |
| 定着率はある程度高い | 1127 | 43.3 | 16.5 | 27.5 | 10.7 | 2.1 | 20.7 | 8.1 | 33.7 | 4.8 | 4.8 |
| 定着率はあまり高くない | 477 | 44.2 | 14.9 | 27.5 | 9.4 | 2.5 | 20.1 | 8.0 | 35.8 | 6.1 | 5.5 |
| 定着率は低い | 91 | 38.5 | 18.7 | 34.1 | 11.0 | 3.3 | 14.3 | 16.5 | 35.2 | 8.8 | 5.5 |
| 採用者はいない | 344 | 9.0 | 2.0 | 5.2 | 1.2 | 0.0 | 4.1 | 1.2 | 5.5 | 0.0 | 0.3 |

| | 調査数(件) | 職系転換制度の導入 | 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度の導入(短時間勤務制度以外) | 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度の導入(短時間勤務制度以外) | 職場コミュニケーション向上のための施策 | 福利厚生の実施 | その他 | 特に取り組んでいるものは | 無回答 |
|-------------|--------|-----------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|---------|-----|--------------|------|
| 定着率は十分に高い | 308 | 1.6 | 6.2 | 8.1 | 4.9 | 27.9 | 39.6 | 1.3 | 14.0 | 14.9 |
| 定着率はある程度高い | 1127 | 2.6 | 5.2 | 7.5 | 5.9 | 21.7 | 30.2 | 1.4 | 12.3 | 12.3 |
| 定着率はあまり高くない | 477 | 2.1 | 2.7 | 4.2 | 2.1 | 21.0 | 25.2 | 2.1 | 13.2 | 11.1 |
| 定着率は低い | 91 | 2.2 | 7.7 | 3.3 | 3.3 | 17.6 | 22.0 | 1.1 | 11.0 | 11.0 |
| 採用者はいない | 344 | 0.9 | 0.3 | 1.5 | 0.3 | 4.1 | 7.0 | 1.2 | 35.2 | 47.4 |

非正社員の人材の確保・定着のために行っている取組について非正社員の定着率別にみると、定着率は十分に高いで「福利厚生の実施」、定着率はある程度高い、定着率はあまり高くない、定着率は低いで「社内での教育研修の計画的実施」が最も多くなっている。

2 人材の確保・定着のための取組の効果

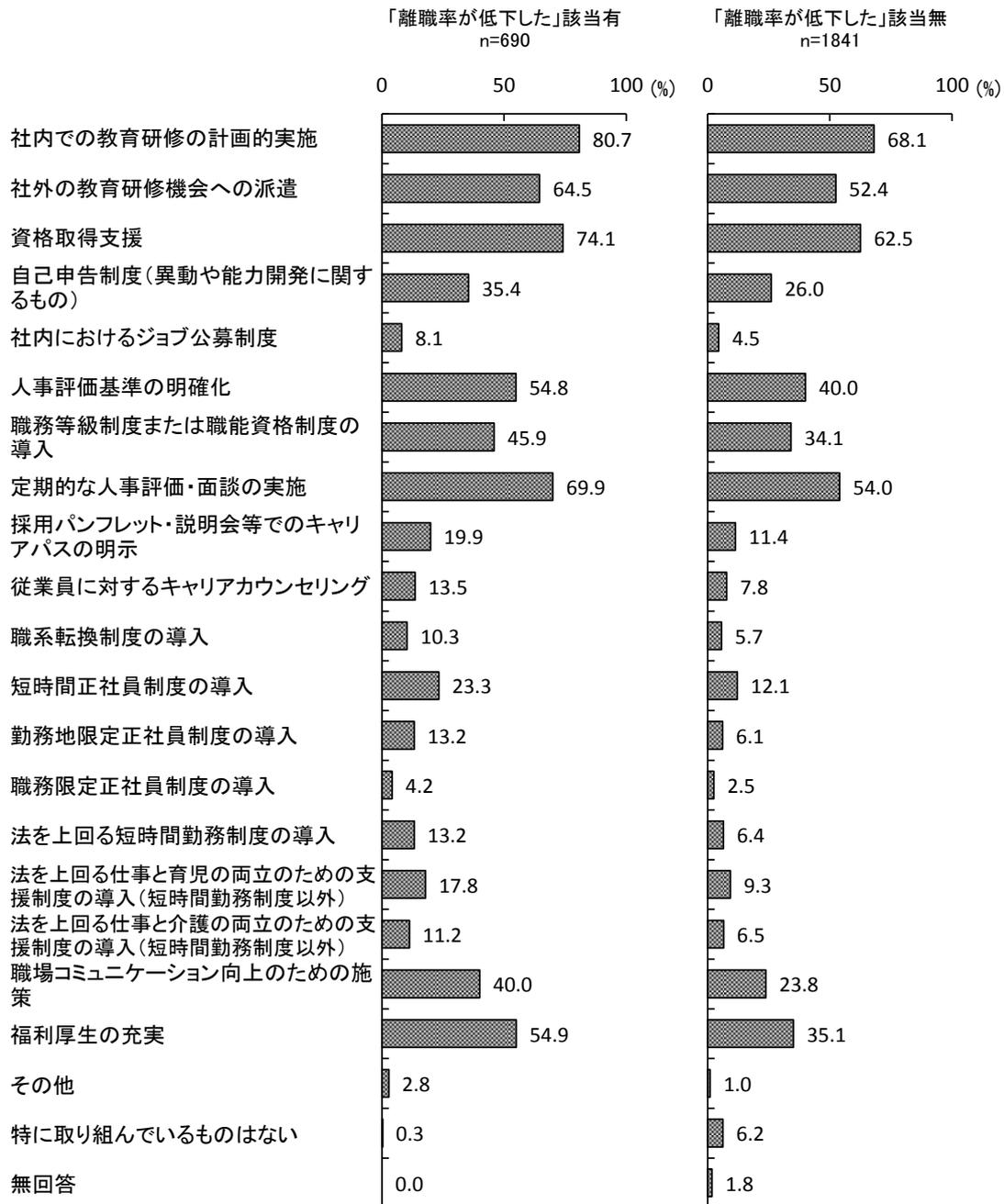
問 24 貴社では、問 23 で回答した取組の結果、人材の確保・定着について効果がみられましたか。正社員、非正社員の別にご回答ください。(それぞれについて、あてはまるものすべてに○)



人材の確保・定着のための取組の効果について、正社員では「社員のモチベーションが上がった」が 29.5%と最も多く、以下「離職率が低下した」が 27.3%、「社員のキャリアアップに対する意欲が高まった」が 26.7%などとなっている。

非正社員では、「社員のモチベーションが上がった」が 15.4%と最も多く、以下「離職率が低下した」が 12.4%、「社員のキャリアアップに対する意欲が高まった」が 9.6%となっている。

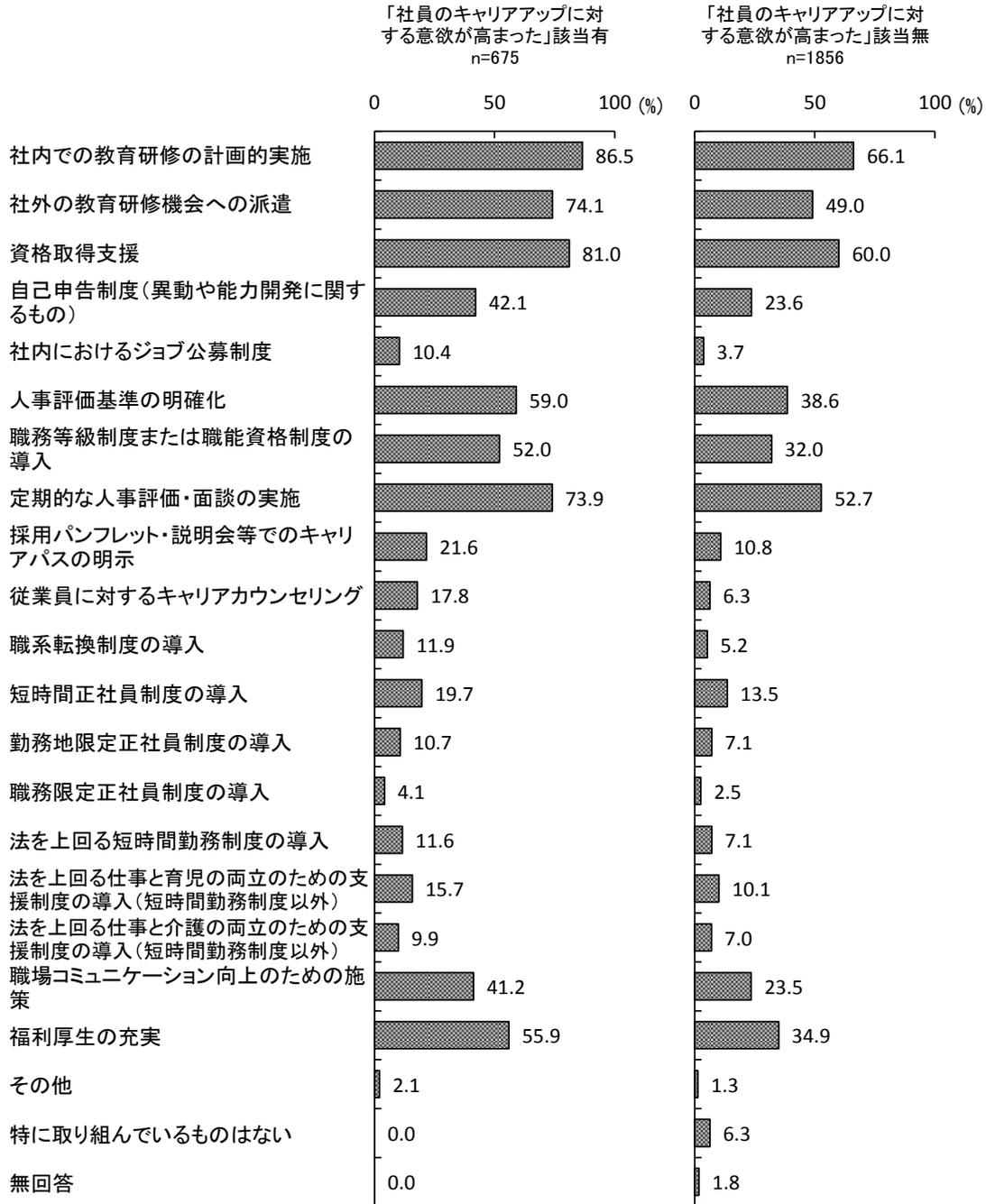
人材の確保・定着のためにやっている取組(×正社員の「離職率が低下した」該当有無別)



人材の確保・定着のためにやっている取組を、正社員の「離職率が低下した」の該当有無別にみると、総じて該当有が該当無に比べて割合が高く、特に「福利厚生 of 充実」は該当有 54.9%、該当無 35.1%と差が大きい。

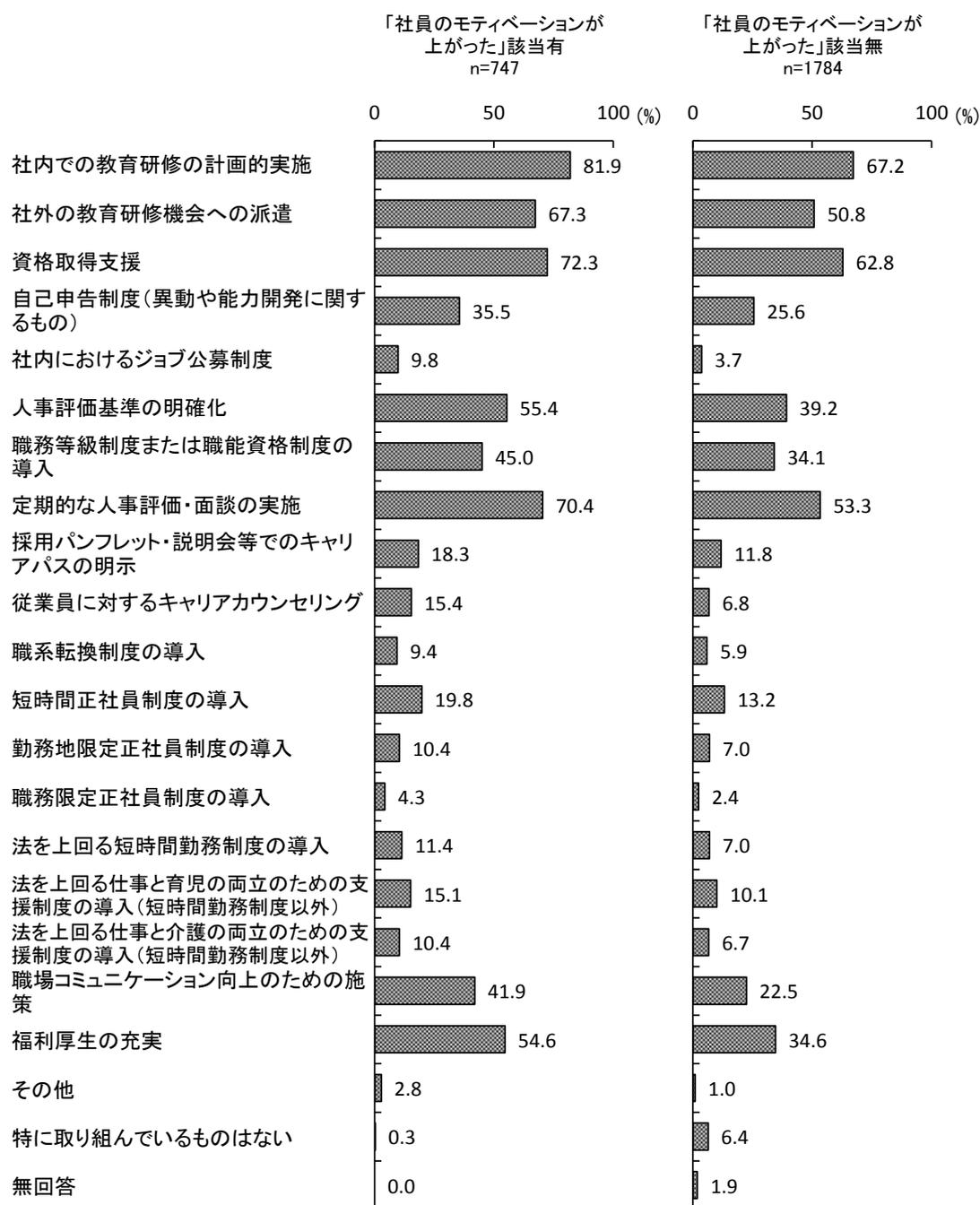
人材の確保・定着のために行っている取組

(×正社員の「社員のキャリアアップに対する意欲が高まった」該当有無別)



人材の確保・定着のために行っている取組を、正社員の「社員のキャリアアップに対する意欲が高まった」の該当有無別にみると、「社外の教育研修機会への派遣」は該当有で74.1%、該当無で49.0%と差が大きい。

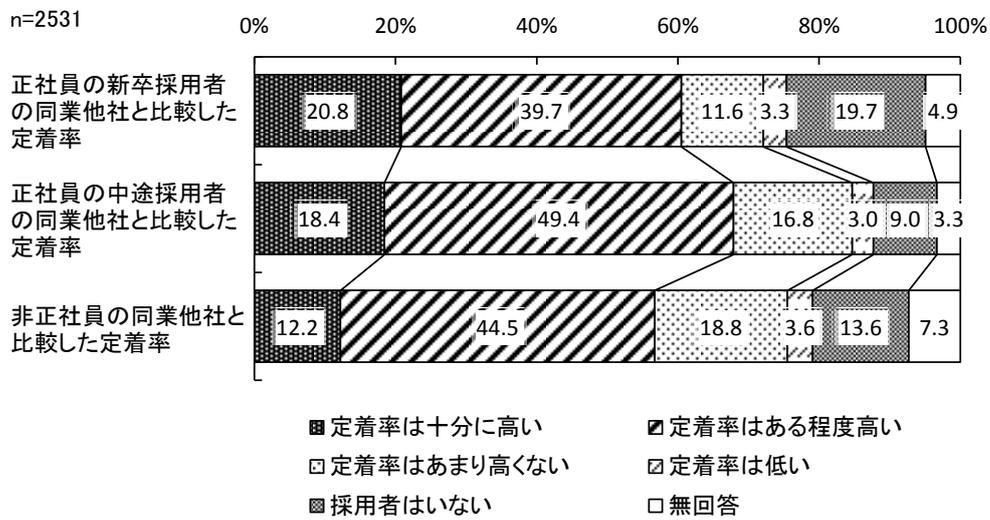
人材の確保・定着のためにやっている取組(正社員の「社員のモチベーションが上がった」該当有無別)



人材の確保・定着のためにやっている取組を、正社員の「社員のモチベーションが上がった」の該当有無別にみると、「職場コミュニケーション向上のための施策」、「福利厚生充実」は、該当有と該当無の差が約2割と大きい。

3 過去3年間における社員の定着率

問 25 貴社は、自社の過去3年間(2011年4月以降)における社員の定着率について、同業他社と比較してどのように評価していますか。(それぞれについて、あてはまるものすべてに○)

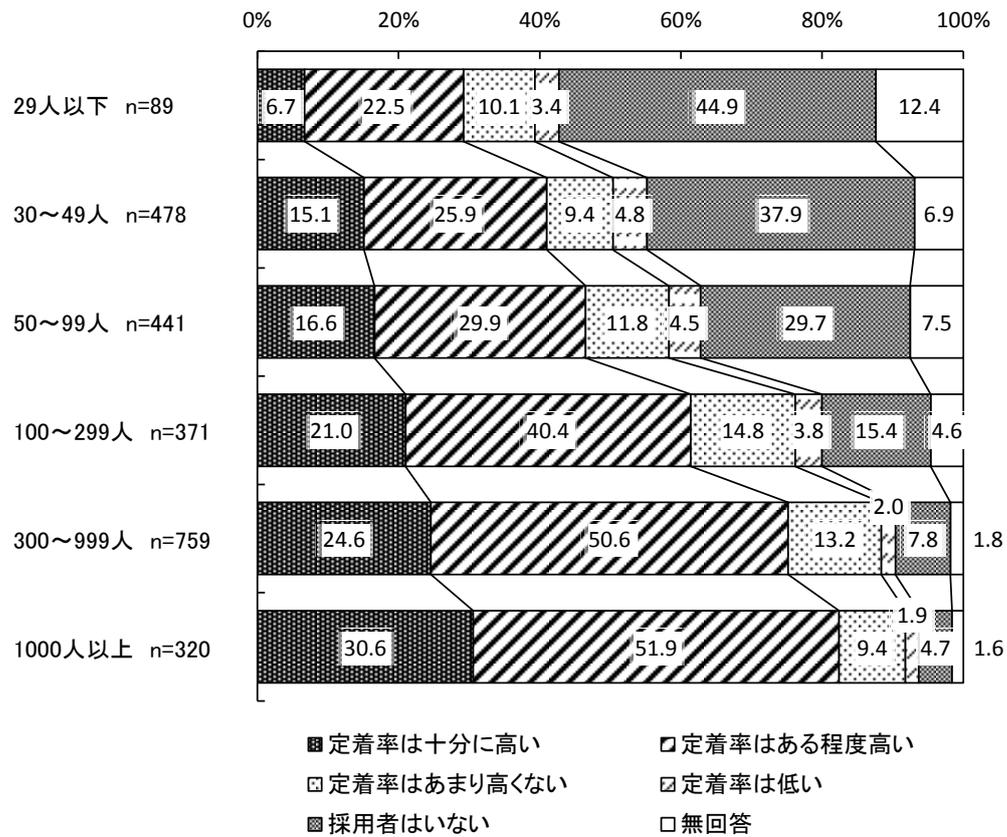


同業他社と比較した定着率の評価について、正社員の新卒採用者は「定着率は十分に高い」が20.8%、「定着率はある程度高い」が39.7%となり、合わせた「定着率が高い」は60.5%となっている。

正社員の中途採用者は、「定着率は十分に高い」が18.4%、「定着率はある程度高い」が49.4%となり、合わせた「定着率が高い」は67.8%となっている。

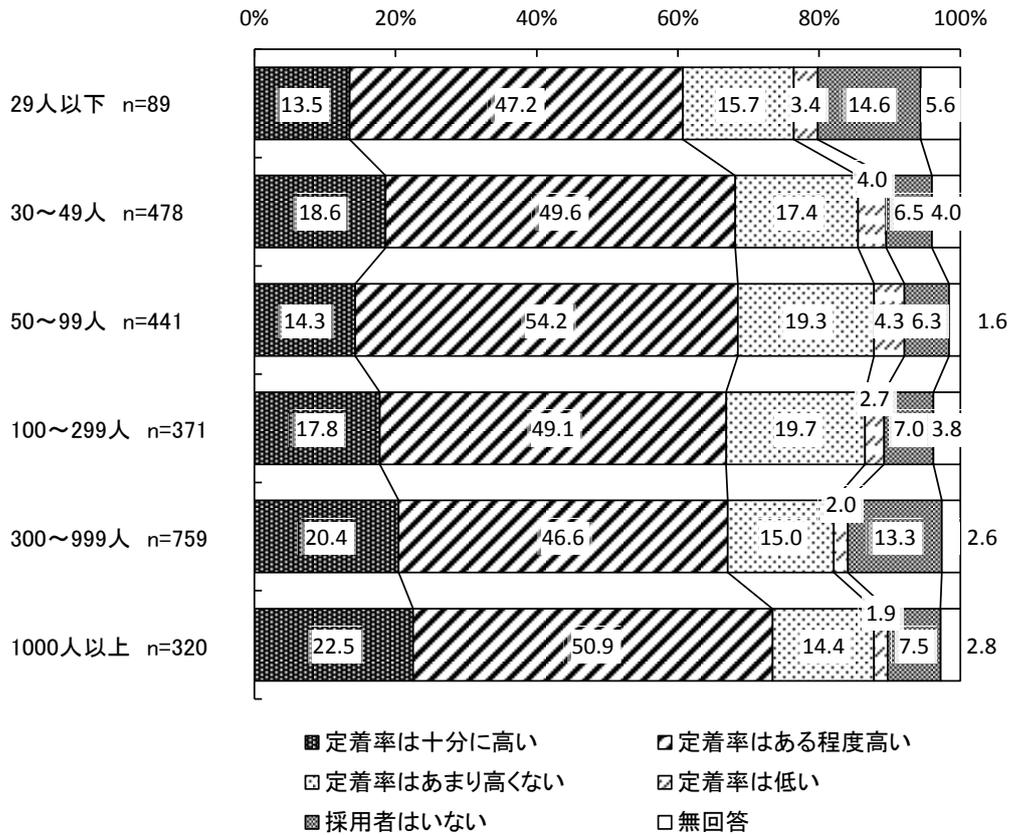
非正社員は、「定着率は十分に高い」が12.2%、「定着率はある程度高い」が44.5%となり、合わせた「定着率が高い」は56.7%となっている。

正社員の新卒採用者の定着率(×従業員規模別)



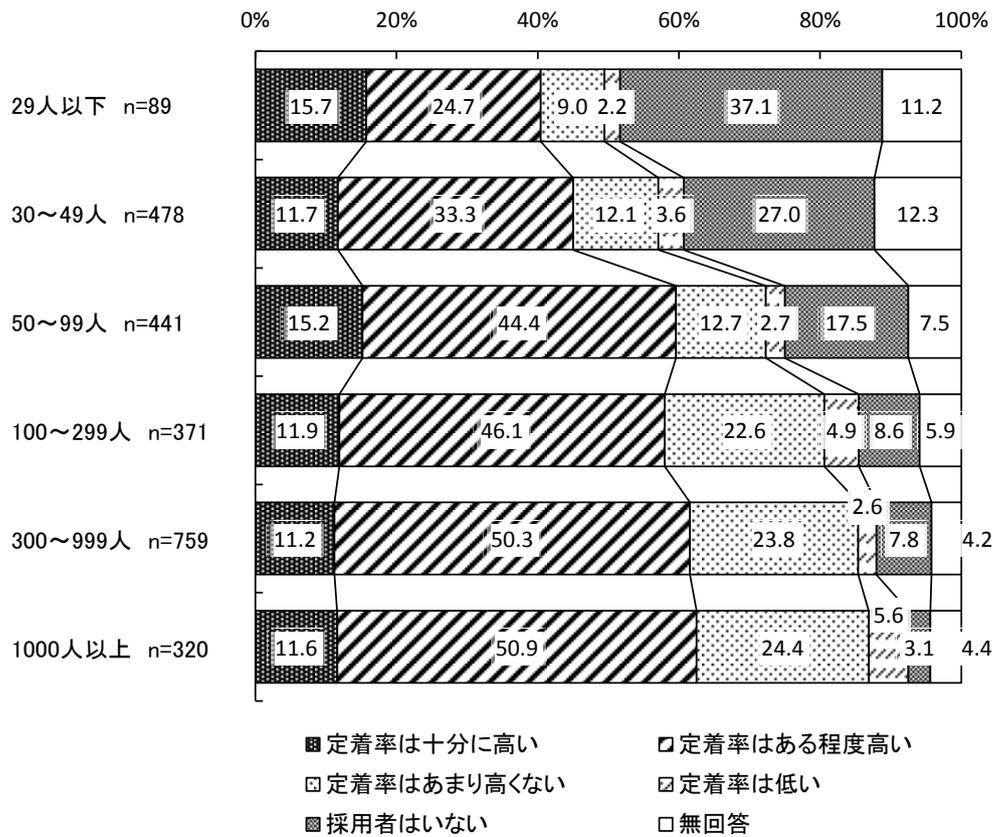
同業他社と比較した正社員の新卒採用者の定着率の評価について従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて「定着率は十分に高い」、「定着率はある程度高い」を合わせた割合が高くなっている。

正社員の中途採用者の定着率(×従業員規模別)



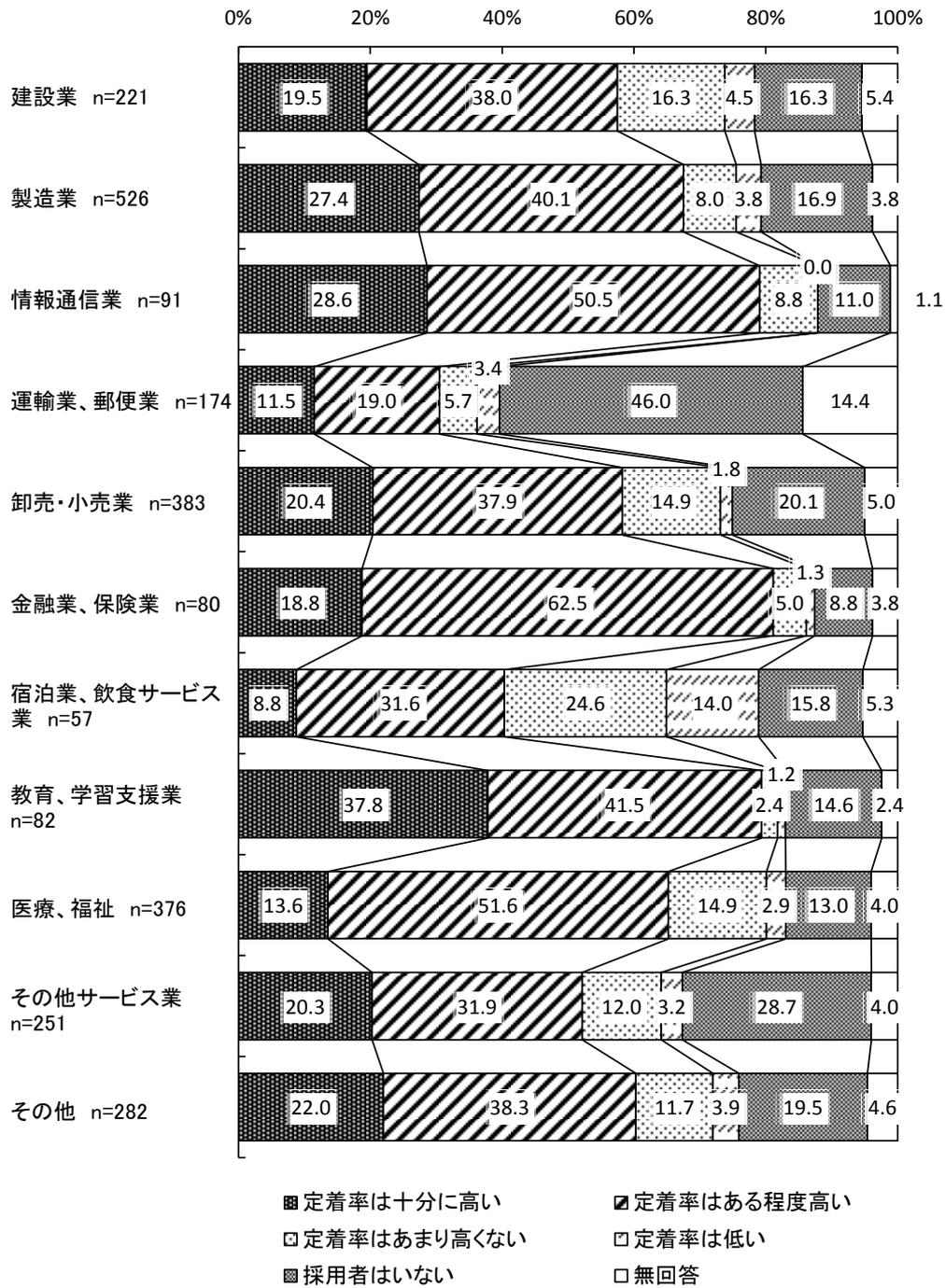
同業他社と比較した正社員の中途採用者の定着率の評価について従業員規模別にみると、いずれにおいても「定着率はある程度高い」が最も多くなっている。

非正社員の採用者の定着率(×従業員規模別)



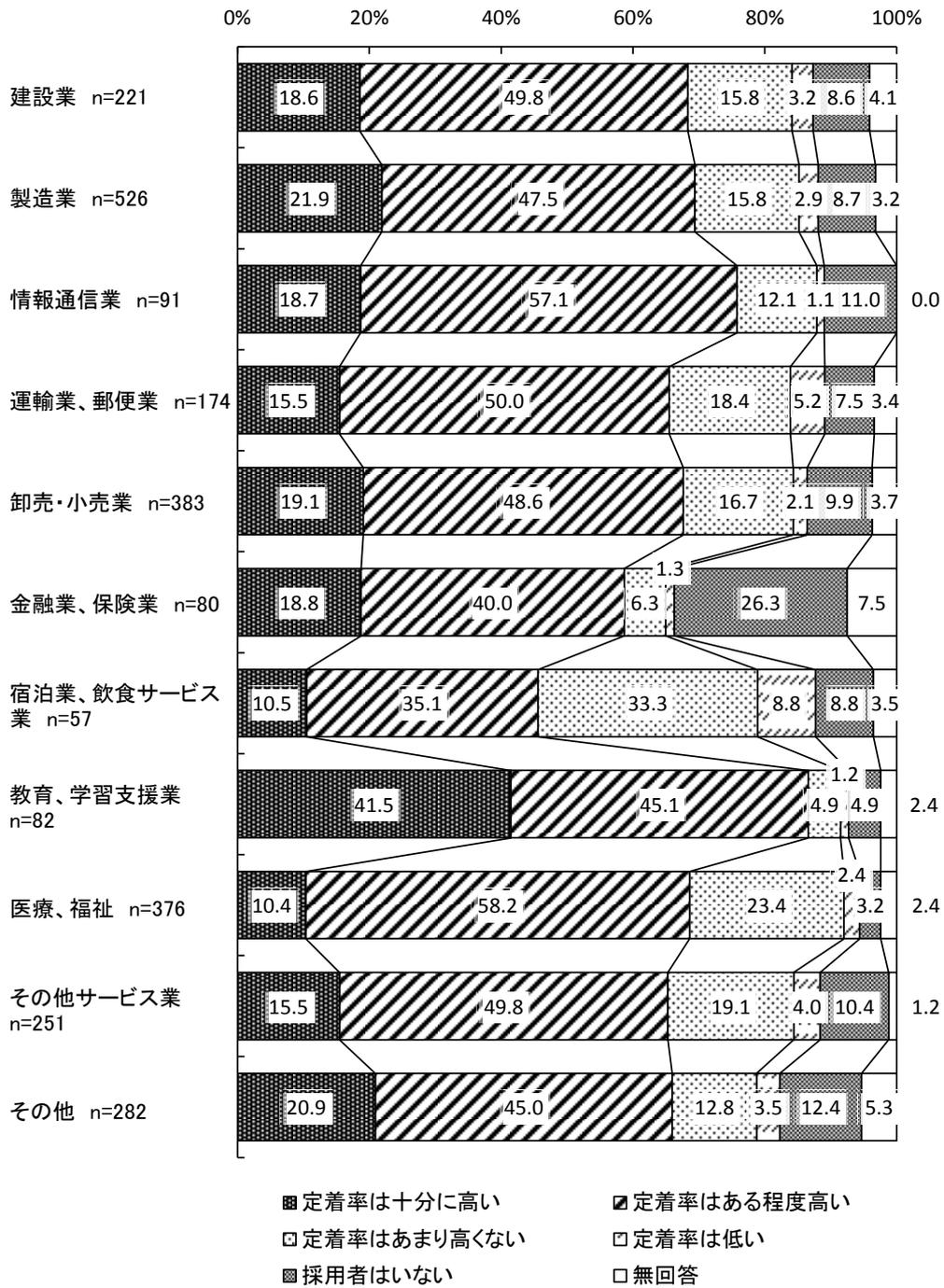
同業他社と比較した非正社員の採用者の定着率の評価について従業員規模別にみると、50～99人、100～299人、300～999人、1,000人以上で「定着率は十分に高い」、「定着率はある程度高い」を合わせた割合が5割を超えている。

正社員の新卒採用者の定着率(×業種別)



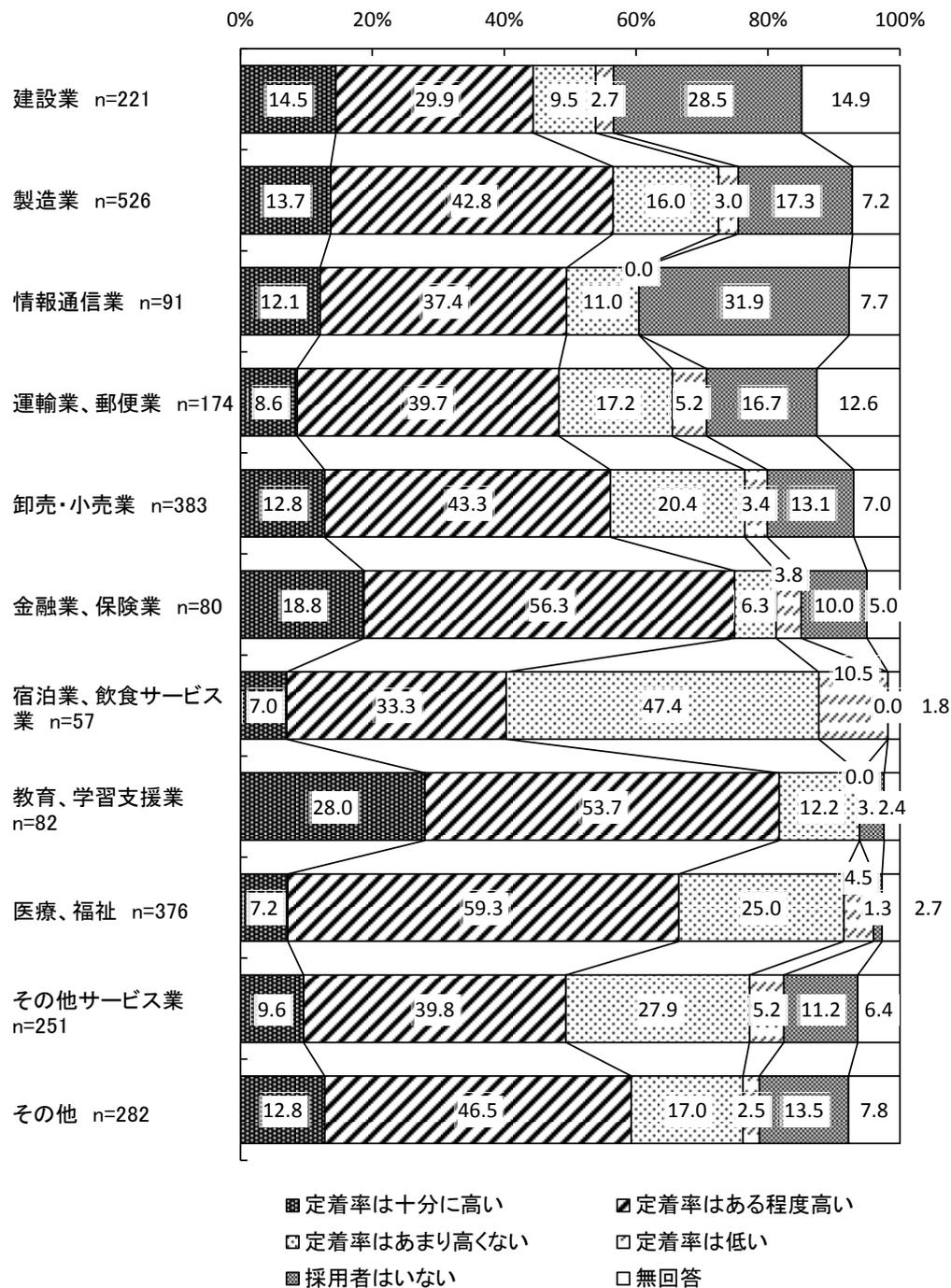
同業他社と比較した正社員の新卒採用者の定着率の評価について業種別にみると、教育、学習支援業で「定着率は十分に高い」が37.8%などとなっている。

正社員の中途採用者の定着率(×業種別)



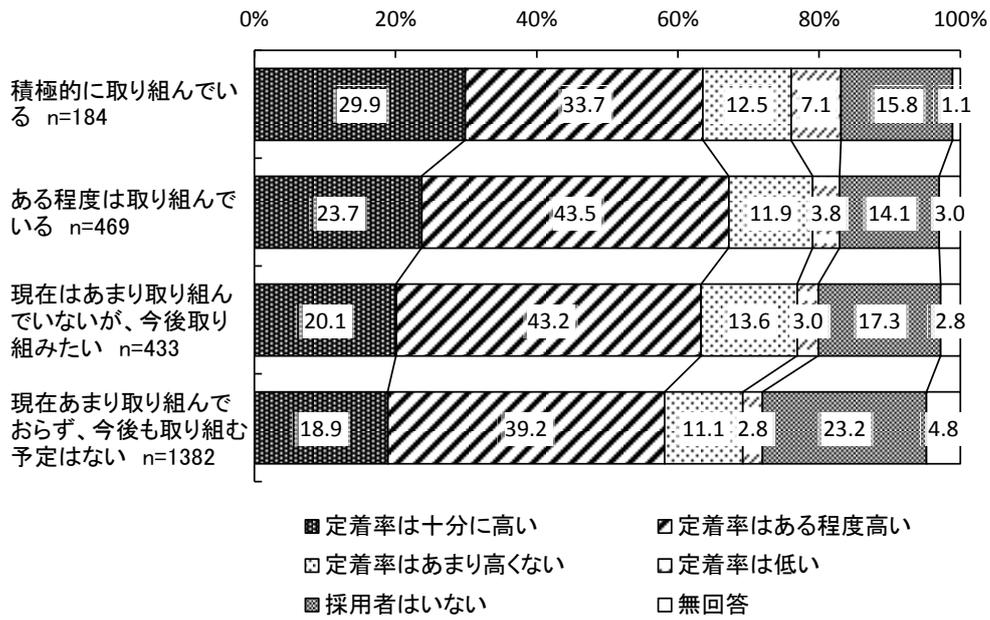
同業他社と比較した正社員の中途採用者の定着率の評価について業種別にみると、教育、学習支援業で「定着率は十分に高い」が41.5%などとなっている。

非正社員の採用者の定着率(×業種別)



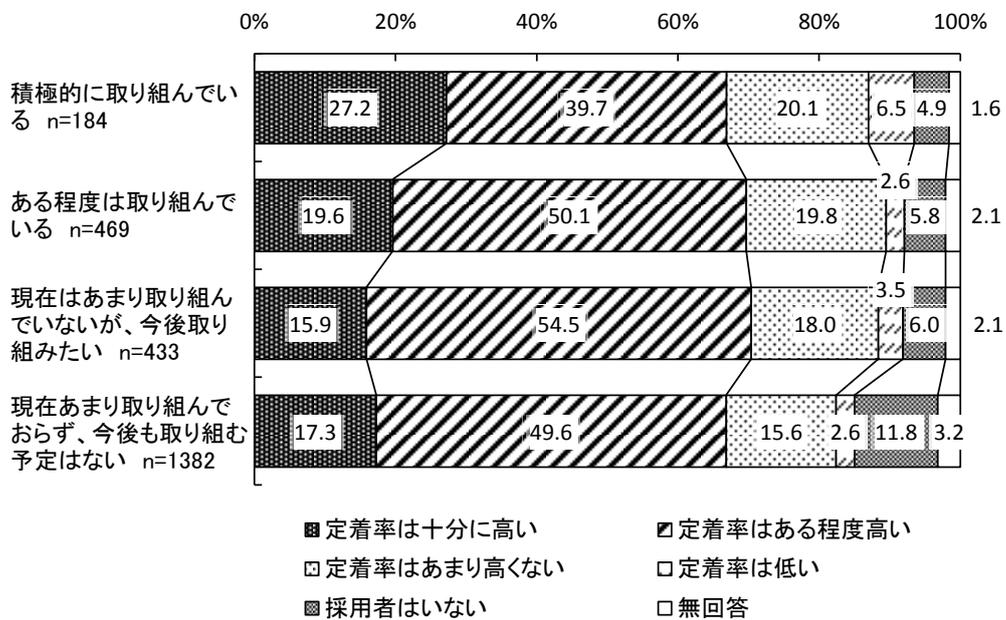
同業他社と比較した非正社員の採用者の定着率の評価について業種別にみると、教育、学習支援業で「定着率は十分に高い」が28.0%、宿泊業、飲食サービス業で「定着率はあまり高くない」が47.4%などとなっている。

正社員の新卒採用者の定着率(×外国人の活用状況別)



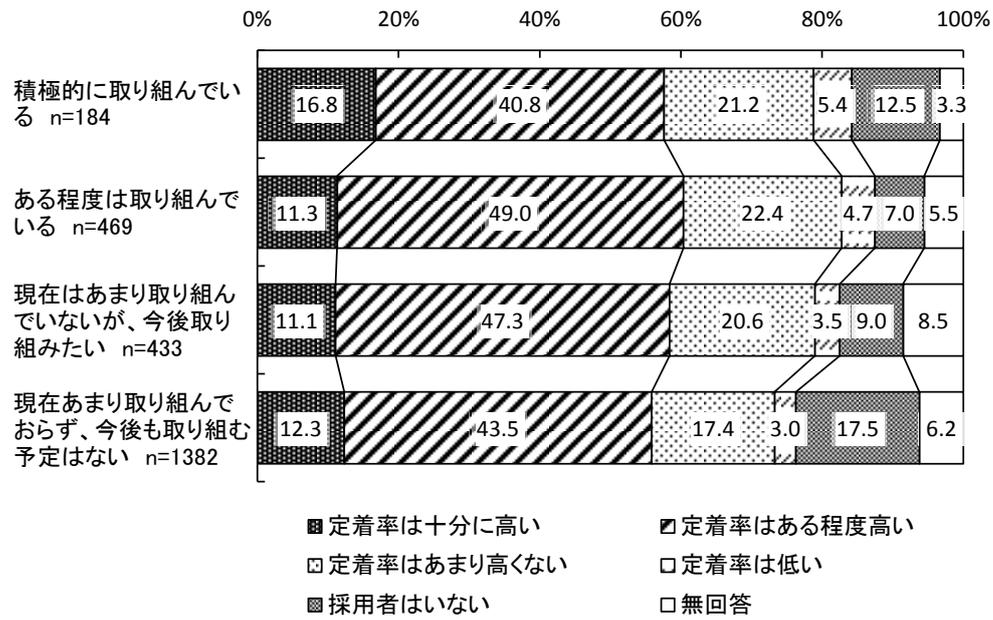
同業他社と比較した正社員の新卒採用者の定着率の評価について外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「定着率はある程度高い」が最も多くなっている。また、取り組みに積極的なほど「定着率は十分に高い」の割合が高くなっている。

正社員の中途採用者の定着率(×外国人の活用状況別)



同業他社と比較した正社員の中途採用者の定着率の評価について外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「定着率は十分に高い」、「定着率はある程度高い」を合わせた割合が6割を超えている。

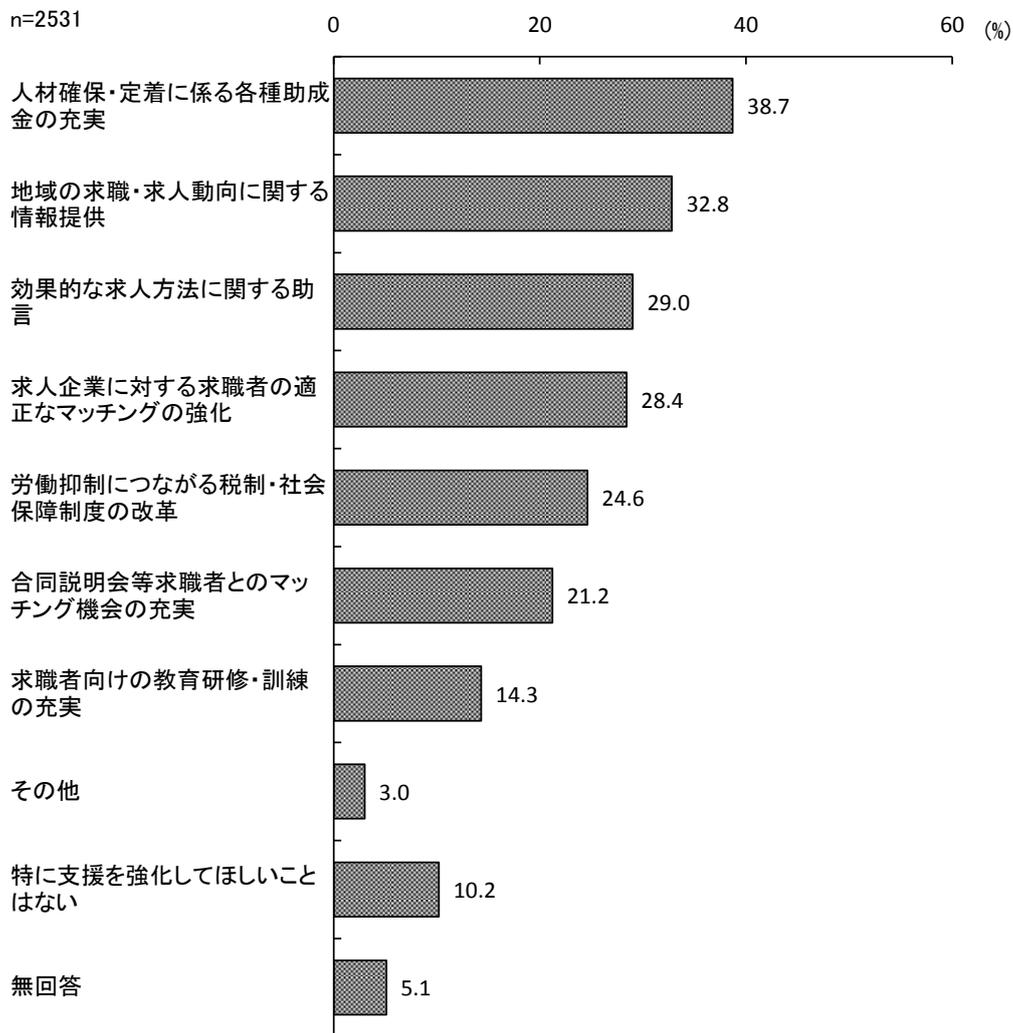
非正社員の採用者の定着率(×外国人の活用状況別)



同業他社と比較した非正社員の採用者の定着率の評価について外国人の活用状況別にみると、いずれにおいても「定着率はある程度高い」が最も多くなっている。

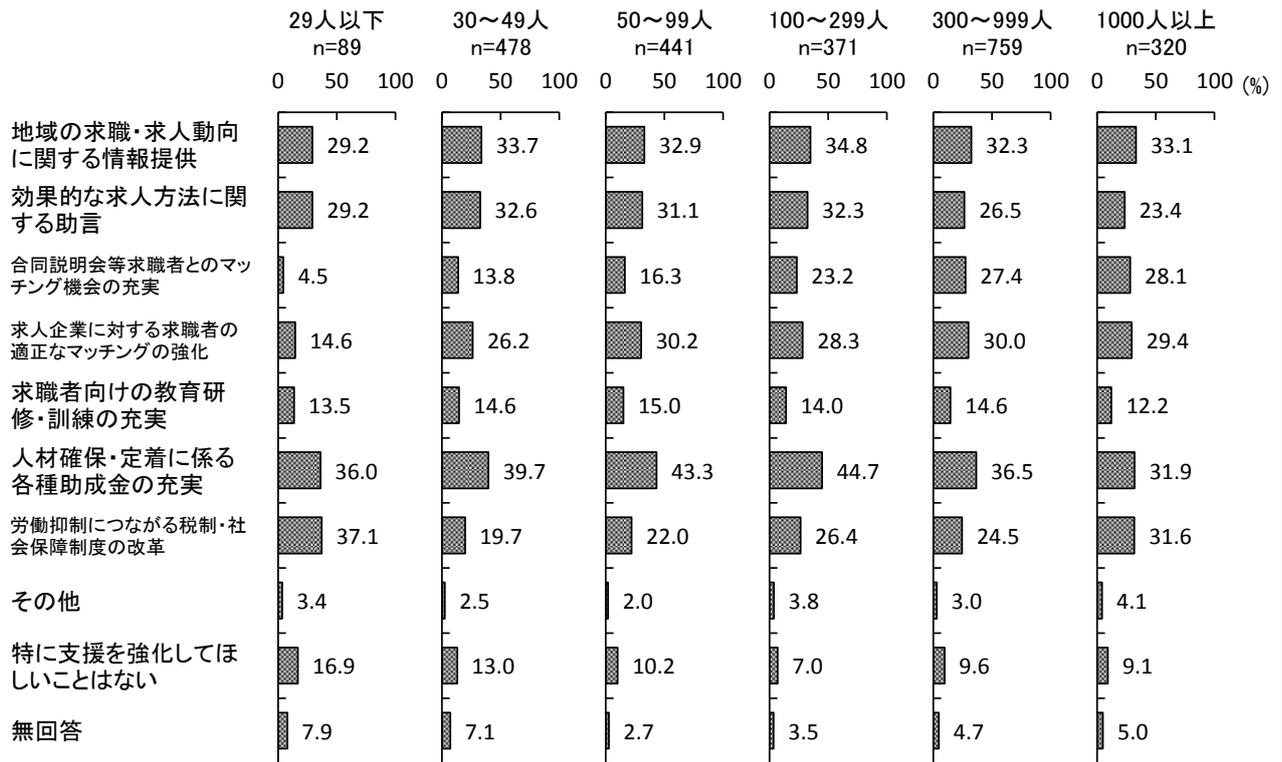
4 国に求める施策等について、支援を強化してほしいこと

問 26 国(ハローワークや労働局を含む)に求める施策等について、支援を強化してほしいことはどのようなことですか。(あてはまるものすべてに○)



国に求める施策等について支援を強化してほしいことは、「人材確保・定着に係る各種助成金の充実」が38.7%と最も多く、以下「地域の求職・求人動向に関する情報提供」が32.8%、「効果的な求人方法に関する助言」が29.0%、「求人企業に対する求職者の適正なマッチングの強化」が28.4%などとなっている。

国に求める施策等について、支援を強化してほしいこと(×従業員規模別)



国に求める施策等について支援を強化してほしいことを従業員規模別にみると、29人以下では「労働抑制につながる税制・社会保障制度の改革」、30~49人、50~99人、100~299人、300~999人では「人材確保・定着に係る各種助成金の充実」、1,000人以上では「地域の求職・求人動向に関する情報提供」が最も多くなっている。

第5章 企業ヒアリング調査結果

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|------------------------|---|--|--|
| A社 建設 100名以下 | <p>(正社員の中途採用と実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内で教育・研修体制の仕組みがないため、新卒採用は行わず、縁故採用を主としている。人材紹介会社等は使わないが、平成26年は2名、27年は1名を採用した。定年後の再雇用者も平成26年は3名の実績がある。 <p>(専門技術職の正社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門技術職の給与は出来高制だったが、技術職を正社員へと登用し、給与体系も見直して、年収ベースでは従来と変わらないように配慮した。 | <p>(専門技術職の正社員化の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> 建設工事原価は収益が最初から決まっている。このため人件費を考えた場合、専門技術職を出来高制で雇用するより、固定給の正社員とした方が会計的にみてもわかりやすく安定している。 専門技術職は正社員と比べて格差が生じており、会社への帰属意識が薄かったが、今回の給与体系見直しにより、業績に貢献すれば賞与等に反映されることを意識してもらえたと思う。 | <p>(人材定着に向けた取組～直行直帰やITの活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 同業他社との差別化をはかり、社員が現場へ直行し直帰できる体制をとっている。現場が早く終わった場合は早く帰ることができるうえ、業務用に使用した自家用車のガソリン代と任意保険料は会社が負担している。 現場ごとに班を編成している。リーダーはタブレット端末により状況報告を行うほか、連絡事項は会社から配信するシステムである。 |
| B社 食品製造 5,001名以上 | <p>(採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2013年度には、正社員を新規学卒者で約70人と中採用者で約20人、そして非正社員を180人採用した。3年前と比べると中採用者はやや増加しているが、新卒正社員と非正社員の採用人数はあまり変わっていない。 中採用者は、財務、法務、香料のスペシャリストなど、専門性の高い人材である。 | <p>(今後不足する人材)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後不足すると思われる人材は、知財や法務などのリーガル部門である。新興国で業務展開するうえで、イミテーション商品に対応できる外部の知見を持った商標部門の人材は必須である。 海外法人が増えるたびにアカウンティングなどの知識を必要とする財務人材の中途採用要望が人事部に出されるため、財務については不足していると言える。 | <p>(人材の確保・定着に向けた各種の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 研修制度の充実、人事評価基準の明確化、実施率ほぼ100%のキャリア面談など人材育成の強化、法を上回るフレキシビリティ制度の充実など、人を大切にするための同社の諸施策を実施し、円滑な採用活動と離職抑制にもつながっている。 最近では、テレワーク制度(在宅勤務制度)と、時間単位有給休暇の制度を新たに導入した。 <p>(「個人別育成計画」を用いた個別人事管理)</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員すべてに「個人別育成計画」というキャリア支援計画を立てている。本人の希望と組織からの見立て、個人事由を加味しながらその後の部署ローテーションなどを決定している。最も重視するのは、本人が成長できるかどうかである。なお、この「個人別育成計画」は所属部門のトップと人事部が活用するもので、本人の目に触れる機会はない。 |
| C社 産業機械 5,001名以上 | <p>(正社員の新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用は毎年コンスタントに50～60名。 近年、極端に採りづらいついては感じてはいないが、エントリー数は減った。 <p>(正社員の中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中途採用は基本的には行っていないが、今年に限ってはソフト設計を強化したかったのでそこを重点的に行った(6、7名)。 募集する職種に必要な経験や技術を見るため採用する年齢に制限はないが、実際には40代前半ぐらいまでの人材を採用することがほとんどである。 | <p>(今後積極的に採用したい人材～ソフト開発・設計)</p> <ul style="list-style-type: none"> ソフト開発・設計の人材。製品がメカからシステムに移行するにしたいが、ソフト力が製品開発のキーワードになり、機械をコントロールするソフト開発人材のニーズが爆発的に高まっている。また、グローバル化の進展で、国別のカスタマイズの必要性も出てきていることもソフト開発人材ニーズの増大に拍車をかけている。 <p>(人型ロボットの活用による省力化)</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内の一つの工場の人型ロボットを活用している。ただし、ロボットを導入したからといってパート社員等の削減につながったということはない。高度な組立作業やマニュアル設計などロボットではできないより高度な仕事に人手を集中させることによって、日本のものづくり技術を残す、国内工場の優位性を高めることを目指している | <p>(グローバル対応の人材の確保について)</p> <ul style="list-style-type: none"> 3年前に1度インターンシップで外国籍の大学生を2名受け入れた。そのうち1名は実際に採用に結び付いた。理系の技術者で、同社の技術に非常に興味を持ってくれたのがきっかけ。 <p>(教育・キャリア形成支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「階層別教育」、「職種別教育」、「自己啓発」という3つの柱を基礎とした教育制度を設けている。 階層別教育では新入社員研修に始まり、4年目と30歳の節目に行う「ファーストキャリアプログラム」では、30歳前に自分のキャリアビジョンを描き、自分自身で主体的にそれを達成できる自律型人材をめざす。また、50歳時点でのキャリア研修も行っており、キャリア研修に力を入れている。 海外現地子会社でのOJTを通じて実践的な研修を行う海外トレーニー制度や、語学力、コミュニケーション力、グローバルビジネ |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| | | | <p>ススキルの取得をめざすグローバルスクール研修を設けている。</p> <p>(女性のキャリア支援への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性のキャリア形成を促進する目的で女性向きカレッジを3年ぐらい前から運用し、女性にフォーカスしたキャリア支援を行っている。 |
| <p>D社 製造 5,001名以上</p> | <p>(正社員の採用実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員の定期採用は人数が安定しているものの、大卒の応募者数が減少傾向にある。大卒は150名前後、高卒は300名程度と必要人数は採れたが、そのために今年度の高卒は2次募集を行った。 <p>(期間従業員の社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 期間従業員の給与が勤続10年目の正社員の給与額とほぼ同じであることや、寮費が無料というメリットがあるため、社員登用の応募が少ないものの、年間40～50名程度は登用している。 | <p>(期間従業員の不足とそれへの対策)</p> <ul style="list-style-type: none"> 高卒・大卒の採用より期間従業員が数として足りず、人が集まりにくくなっており、当面この状況は続くと考えている。 期間従業員の契約は3ヶ月で更新は最長2年、年齢層は30代半ばだったが、40代後半から50代の応募も増えてきているため、この層への募集広告を開始し、訴求を始めると共に、6月より日給を上げた。 求人広告は集まりにくいいため、有料職業紹介を利用し一定の成果を出しているが採用コストは上昇傾向にある。 | <p>(女性の採用と定着の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性の採用と定着のために、求人広告へは女性の働いている写真を増やしてアピールを行っている。また、子育て中の期間従業員でも育児短時間勤務制度を利用できるよう試験的に適用し始めたり、自動車工業会からの要請で行っている高校への出前授業では女子学生へ会社の訴求をしている。 <p>(働きやすい職場づくりへの取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 年齢層の高い社員、非正社員が活躍できるよう、ラインの作業負担を軽減するなどの取組を全社的にやっている。さらに女性用トイレ・ロッカーのロケーションも含めた見直しや、休憩所の分煙、工場内部の照明を明るくしたり、塗装を行ったりと職場環境の雰囲気作りをしている。 |
| <p>E社 設備工事 301～1,000名</p> | <p>(正社員の採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度の新卒採用は昨年より10名程度増やし42名。 <p>(正社員の中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中途採用は昨年度5～6名のところ、今期10名ほどに増やした。 中途採用のターゲットは30代経験者または、将来性を買って若い未経験者。 中途採用の半数程度は契約社員からの正社員転換者で、技術系職員である。 | <p>(中途採用に注力、採用機能を人事に集中)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中途採用に注力し、部門ごとに行ってきた採用を人事に集中させ会社全体で採用することとした。 <p>(中途採用に係る取組～応募資格要件を緩和)</p> <ul style="list-style-type: none"> 最初から正社員でなければ人材が確保しづらい傾向が顕著となってきたため、若い人の場合、応募資格としての公的資格を引き下げた。 | <p>(技術職募集のための取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 不足感がある技術職の募集の工夫として、会社説明会で仕事の理解を深めてもらうため「現場の1日」をドラマに仕立て、入社後のミスマッチを予防。 <p>(「新人事制度の導入」について)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人間力の向上を目指し、2014年10月1日から新人事制度の運用を開始した。 加点主義を重視した新人事制度(年度ごとの成果と長期的成果のバランスを考慮する)を導入したことで、職員の士気の向上・やりがい・喜びを感じられる職場作りと共に企業価値の向上を目指していく。 40歳未満の職能資格を増やし、最短2年ほどで昇格できるシステムを作った。 年に一度、褒賞金のある社長表彰を行っている。 |
| <p>F社 情報通信 101～300名</p> | <p>(正社員、新卒の採用状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用は2013～2014年度ともに非常に順調な採用活動を実施できたので人材不足感はない。ただし採用活動の環境は厳しくなってきたと感じている。 <p>(正社員、中途の採用状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> 25歳くらいまでの若手については入社後に育成するため技術力は伴わなくても採用している。 27～28歳以降は年齢相応の経験と技術が欲しいと考える。過去に | <p>(人材不足に対応するための取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員の採用活動は新卒・中途採用ともに強化している。 効果が高いのが求人媒体、ハローワーク、ホームページである。初めに会社説明会に出席してもらい採用に繋げる。新たな取組としては地方で会社説明会を開催し、第二新卒の採用も始めている。中途採用については民間の人材会社が実施する合同説明会に参加したり、職業紹介施設を活用したりしている。 | <p>(評価制度、人材定着に係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 職能資格制度と業績考課制度の二本立てで人事考課を行っている。職能資格制度は職能基準に基づいて評価し、賃金ベースとなっている。職能資格は職種別・等級別に項目を示し、どの程度出来ればよいかを明記したスキルシートに則って公平に判断する。社員は昇格に関心が高く、評価基準の公表は良い刺激になっている。 業績考課制度も開示しており、仕事の成果だけではなく、仕事へ |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|--------------------------------------|--|---|---|
| | <p>は、総合的に人物を判断して 30 歳の未経験者を採用したことも異例だがある。</p> | | <p>の姿勢も評価項目にしている。</p> <p>(ワーク・ライフ・バランスへの取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎週水曜日のノー残業デーの設定により残業時間が 10～30 時間減少したほか、アニバーサリー休暇、時間単位有給休暇制度の導入などにより有給休暇取得率が向上した。育児介護の支援制度を充実させ、現在 3 名が利用している。 |
| <p>G 社 運送 1,001～5,000 名</p> | <p>(正社員の新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度の内定者は 2 名止まりで例年に比べ応募者が少なかった。同業大手の大量採用の影響ではないかと考えている。 <p>(正社員の中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中途採用を行っていないが、契約社員を正社員登用しており、ドライバー職は年 2 名程度の正社員転換の実績がある。 <p>(契約社員の採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 同業他社にて就業経験のある人材の場合、40～55 歳でも契約社員として採用している。 | <p>(応募者減少への対策)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材については新聞とハローワークの同時募集を行っており、本年度より応募者減少の対策として、雇用条件を変えたり、面接時に賃金決定するなど対策を講じた。 <p>(ドライバー職の採用困難とその背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> ドライバー職は多少の好条件でも採用に至らない。またドライバー職の給与体系が一部歩合給であるため、業界全体を通して退職後の転職が決まりやすいという背景もある。 | <p>(新卒採用に係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 各大学の合同説明会において「中小企業の魅力はマニュアルに縛られない」ことなど、やりがいを訴求している。 <p>(人材不足に対応するための取組としての機械化の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人手のみに注力するのではなくできるものは機械化をするなど工夫をこらしている。 |
| <p>H 社 商社 301～1,000 名</p> | <p>(採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業拡大と売上拡大を背景に採用人数を増やす予定だ。中途採用をしてこなかったことに加え、5 年間新卒採用を抑制したため営業マンが不足。即戦力を確保するうえで中途採用を行った。 | <p>(人材不足の職種とその背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業部門では特殊な分野のため人材を採りにくい。国内マーケットでもニッチ市場で経験者が限られるためだ。 経理・法務の専門家は少ない為、マーケットで取り合いの傾向にある。 <p>(新卒正社員を確保する戦略)</p> <ul style="list-style-type: none"> インターネット上の就職サイトの活用や、会社説明会の開催、20～30 校の学校回り、学校のキャリア室との連携、自社ホームページへの掲載などを行っている。 母集団をたくさん作るよりも説明会で「ありのまま」を説明しミスマッチが起きないように気をつけている。説明会では、学生に対し会社のドロ臭い仕事があることを話したところ、逆に応募希望の学生が増えたこともある。 | <p>(女性が働き続けられる環境を実現するための取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 職系転換制度、短時間正社員制度、勤務地限定正社員制度等を導入し、多様な働き方ができる制度づくりに取り組んでいる。 取扱商品にブランド品もあるため、事業上、女性の感覚や能力が必要であることから積極的に女性を採用し、実際にも活躍してもらっている。 制度上、時短勤務(勤務時間 4 時間半)中に管理職へ昇格した正社員はいないが、時短勤務経験者で管理職になっている者は多い。 <p>(障害者雇用に係るハローワークの活用と国への要望)</p> <ul style="list-style-type: none"> 障害者雇用は満たしており、現状でもかなりの数の障害者に活躍して頂いている。今後も障害者を継続採用したいが、優秀な人材は大手が採用するため、ハローワークや機構等での紹介や紹介に準ずる支援をお願いしたい。 |
| <p>I 社 医療用品卸 301～1,000 名</p> | <p>(正社員、新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 年前から業務拡大に伴って新卒も定期的に採るようになった。採用実績は毎年 10 人以上である。 本社が大阪で関西圏の人材確保は出来ているが、市場の大きい関東圏では人材確保が十分ではない。名古屋でもニーズが出てきたため、名古屋でも採用活動を行っていく予定だが苦戦するだろうと思われる。 <p>(正社員、中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中途採用は多岐にわたっており、営業職は一定以上の応募があるが、住宅建築に必要な建築士の獲得が非常に難しい。理由として震災やオリンピックによる建築需要が高まっているためだと考 | <p>(人材採用によるミスマッチ防止)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用者の仕事内容に係るミスマッチがあり、1 年以内に数名の退職者を出している。近年、離職者数は全体的に増加傾向にある。退職理由は家族や違うフィールドに進みたいなど多岐にわたる。 仕事内容のミスマッチが顕在化しているため、採用時にいいところだけではなく、大変なところも見せ、仕事内容に対する理解を深めてもらう必要があると認識している。 <p>(内定者教育)</p> <ul style="list-style-type: none"> 学生から社会人へ変わるため、自分の習慣作りの設計を行わせる。「31 の考え方」等、自分と会社のベクトルを合わせるために | <p>(キャリア形成支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用を始めたのが 6 年前なので、新入社員からキャリアをスタートさせた上司やマネジメント層がおらず、キャリアビジョンを描きにくい。会社としてはキャリアビジョンを示していく必要があると考えている。年に数回、日々の仕事の中で自分のキャリアを考える研修を行っている。 <p>(目標管理に係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 半期ごとに目標を設定し 3 次評価まで行う。最終評価も上司から本人に、結果とその理由の他、今後期待することをフィードバックしている。評価結果は昇格や賞与に反映される。 <p>(ワーク・ライフ・バランスの取組)</p> |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|-----------------------------------|--|--|--|
| | <p>えている。</p> | <p>ベースとなる共通図書を用意した。仕事にはスムーズに入っていけると考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 内定者教育が離職防止に必ずしも寄与しているかはわからないが、内定者からの辞退はほとんどなく、この時点ではミスマッチが防止出来ていると思う。 | <ul style="list-style-type: none"> ワーク・ライフ・バランス、育児・介護休暇、キャリア形成、障害者雇用など分科会を設置している。各分科会のメンバーは人事部に提言できる。この中から記念日休暇制度や、介護・育児休業者が社内の経験者に相談できるメンター制度が採り入れられた。 |
| <p>J社 小売 1,001～5,000名</p> | <p>(採用の状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用で入社した者は正社員の3分の1程度を占め、入社後2～3年で店長になる。残りの3分の2程度は、アルバイトから契約社員を経て正社員に登用された者である。 <p>(小売業における採用動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 小売業全体の正社員採用は近年厳しさを増しており、特に都市部での不足感が顕著である。 | <p>(人材確保の方針)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用とアルバイトから契約社員、さらに正社員への登用とを併用して人材確保している。 <p>(学生アルバイト等をターゲットとした採用活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> 学生向けに1DAYもしくは2DAYのインターンシップを実施している。 学生アルバイトからのより積極的な人材獲得に向け、同社の想いや各種取組、業界等の情報を発信していく必要があると考え、試験的に「会社・業界を知ってもらうための説明会」を学生アルバイト向けに企画中である。 | <p>(教育研修制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> 階層毎に求められる役割を明確にし、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）とOFFJT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）を連動させることで、研修で学んだことが現場で実践されるよう工夫している。 <p>(多様な働き方を選択できる正社員区分)</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員区分にはナショナル社員、ブロック社員、エリア社員の3つがある。これまで新卒入社時点で選択できるのはナショナル社員とエリア社員の2区分のみであった。しかし、地域限定正社員としての働き方の幅を広げるために、2014年度より3つの区分から希望する区分を選択できるよう変更した。 |
| <p>K社 小売 1,001～5,000名</p> | <p>(採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2013年度の新規学卒者（新卒）の採用者数は約10名、中途採用者数は約700名（パート・アルバイトも含む）であり、3年前の採用者数と比べてあまり変化していない。 今後の正社員採用については、新規学卒者は同規模程度、中途採用者は現在よりも増やしていきたいと考えている。 | <p>(不足感のある職種)</p> <ul style="list-style-type: none"> 不足感のある職種は、「店舗開発」と「フード」の部門である。人事制度改定以前は、夜中に在庫補充を担当する物流部門の人材が不足していた。 店舗開発については、東京オリンピック開催（2020年）が決定して以来、建設業界では人手不足の状態が続いており、要員確保が困難となっている。 ロジスティクス（うち在庫補充担当者）は、制度改定前、ロジスティクスの中でも、夜中の在庫補充の作業はほとんどがパート従業員の仕事であったが、勤務時間帯が夜中からであるということ、また有期雇用であることから人気がなかった。そのため店舗によっては、セミフルタイムとして働く者について「準社員」として採用することを検討する等、試行錯誤していた。 | <p>(パート従業員の正社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ本社があるヨーロッパでは、同一労働同一賃金が主流であり、一人ひとりのパート従業員と、より長期的に信頼し合える関係を築きたいという思いから、全パート従業員を正社員転換する新人事制度を2014年9月より導入した。 全従業員に対して同一労働同一賃金とし、福利厚生も共通とした。その結果、給与はパート従業員時に比べ30%程度アップした。 <p>(労働時間の柔軟な選択)</p> <ul style="list-style-type: none"> 労働時間については、1週間の勤務時間を12～24時間、25～38時間、39時間（フルタイム）の3つから選択できるようにし、さらに、家庭や個人の予定に合わせて、週ごとに勤務時間を柔軟に変えられる制度にした。そうすることで、個人の事情に合わせた勤務が可能となっている。 <p>(外国人の活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国人については、同社では21ヶ国の人材が勤務しており、その割合はマネージャーにおいて18%となっている。 <p>(女性活用への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社員に占める女性比率は64%、女性マネージャー比率は43%となっている。 女性を活用することで、女性の目線を事業展開やサービスの開発・向上に生かすことができる、人材活用のすそ野が広がり、優秀な人材の確保ができる等のメリットがある。 |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|---------------------------|--|---|--|
| L社 保険 1,001～5,000名 | <p>(正社員、新卒の採用実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 設立当初は中途採用のみだったが、7～8年前から新卒採用を始めた。2013年には約100名の実績があり、半数は女性である。 <p>(正社員、中途採用の採用実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2014年度は約200名を採用。6～7割が男性である。採用にあたり、経験不問、人物重視とし、顧客の話をよく聞ける人材を選んだ。半数は保険販売未経験者である。今のところ採用活動は順調だが3年前と比べるとやや厳しく、主に40歳代の営業職の中途採用ができないと感じている。 | <p>(人材不足に対応した報酬管理に係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材不足の背景には賃金制度が要因の一つだと思われる。中途採用は前職の賃金を考慮せず、初年度は固定月額と決めているためである。また採用基準を上げたことで中途採用が難しくなった。 今期より外部コンサルタントの助力を得て賃金体系を業界の常識に捉われないものに一新した。評価の75%が顧客に対する姿勢や言動が社内指針を実践したかどうかでみる項目で、残り25%は事務処理能力やコンプライアンスに係る項目が含まれる。 店長の選出・評価基準もマネジメント能力や行動重視に変更した。また配置転換も社内公募により異動者を決め、地方の人員は地方で採用する方針に転換した。 | <p>(女性活用への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性の活用も積極的に取り組んでおり、いままで専業主婦だった人材も大勢採用している。必要な専門知識は社内研修で教えられるため、経験や知識は問わない。主婦だからこそ顧客の置かれた状況や話を理解できるという面もある。 <p>(高齢者雇用の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢者雇用安定法が施行された2006年より65歳定年とした。高齢者の活用は将来取り組むべき課題のひとつである。今年度は65歳を迎えた退職者と1年延長契約を結んだケースもある。 <p>(障害者雇用の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 障害者はアルバイトで雇用し、毎日出勤が出来るような場合は1年間の契約社員となり、本人と周囲の確認後に正社員になるステップを踏んでいる。 |
| M社 ホテル 1,001～5,000名 | <p>(正社員の採用動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度は大卒25名を採用した。新卒採用はホテル業界の合同説明会や大学・専門学校での学内セミナーを行っていることと ブランド効果もあいまって応募者数が増加したが、男子学生の応募が少ない点は懸念している。 <p>(非正社員〈契約社員・アルバイト社員〉の中途採用実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員登用制度を設けており、アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ登用している。今年度は契約社員16名、正社員12名を登用した。 | <p>(人材不足の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> アルバイトの就職者の離職率が高い状況があり、イメージと実務のギャップによる退職者が多い。 人材不足の要因の一つには近隣に巨大ショッピングモールがオープンし、同社より若干高めの時給で求人募集していることもあげられる。 <p>(人材不足への対策としての募集要件の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> アルバイト求人の募集内容を見直し、土日を含む週5日制から、土日のどちらか一方を含む設定とした。またショートタイムや主婦・学生の受け入れ態勢を整えたことで近隣住民からの応募が増え始めた。 | <p>(人事評価制度の運用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員と契約社員は年2回、アルバイトは半期に1回の評価制度を設けている。 <p>(アルバイト離職防止のための人材育成体制の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> アルバイトの離職防止のため、すべての仕事を一度に覚えるスタイルから、個人のペースに合わせるなどの工夫を行うことにしたほか、人事部と教育担当者が連携を取り、新人へ声をかけるなど配慮をするようになった。 <p>(ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員の安全衛生と健康管理第一のため、社内全グループの時間外労働ゼロを目指し、人事部主催の安全衛生委員会による指導や抜き打ちの見回りなどを行っている。 |
| N社 飲食 1,001～5,000名 | <p>(正社員の採用状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用は5年行っていない。理由は入社後3年以内の離職率が高いためである。 <p>(非正規社員の正社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学3、4年のアルバイト・パートに対し、店長やエリアマネージャーの推薦があれば、正社員登用を打診する。また就職していない若い層も優秀であれば正社員登用している。 外国籍アルバイトは9割が中国人、残り1割はASEAN系だ。中国人の正社員登用の実績もあるが、まだ1、2名のため、外国人留学生の多い大学と授業タイアップ等を行い、日本の当社の人材多様化を推進する一要素となってもらいたい。 | <p>(新卒採用再開の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> アルバイトを正社員登用してきたため技術の高さや経験は現場の即戦力に繋がったものの、社員間の保有スキル及び発揮するスキルの水準にバラつきが出た。一方、大卒社員は知的レベルが一定して揃ってはいるが、現場のオペレーションにおいてはアルバイトの経験値まで到達していない。アルバイト経験者と大卒社員の強みと弱みを補強することで人材の質を高められると考えている。 <p>(人材不足が生じた背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> 景気が良くなってくると多くの業種で人材を求めため、元々人気の薄い外食産業は人材確保は困難になる。人材不足の解消に向けて、2014年春に地域ごとの時給や諸手当の見直しや、高校生時給を廃止するなど施策を打った。また同年には、店舗ごとで行っていた採用を各拠点の採用センターが一括で行うことで、店舗の | <p>(職場活性化のための取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 店長が従業員に対して業務を引き継ぐノートを使い、各シフトごとのアルバイトへの連絡帳として用いたり、業務連絡に使用する。 2013年よりコミュニケーション力アップのため、頑張っているアルバイトを褒め合うWith Youカードを使い始めた。現在はだいぶ浸透してきている。 <p>(外国籍従業員の対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国籍アルバイトの大半は留学生のため、週28時間以内の法定労働時間となるよう順守していかなければならない。本人から正直な申告がないケースもあるので厳格な管理が必要だ。 |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|------------------------------------|--|---|--|
| <p>○社 結婚式場 301～1,000名</p> | <p>(正社員の新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎年30名ほど新卒採用を行っていたが、この2、3年は人材の確保が難しくなってきたため、地方の一部で地域限定社員の枠を設け、新卒を採用している。 <p>(非正社員〈契約社員・アルバイト社員〉の中途採用実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 繁忙期と閑散期の差が大きく、繁忙期の人材確保を円滑にするため、昨年よりアルバイトや派遣社員の積極的な活用を行っている。 | <p>負担が大幅に激減された。</p> <p>(正社員登用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤続1年以上の契約社員は上司の推薦と、筆記・面接試験の合格によって正社員に登用する。毎年20～30名の応募があり6～7名が正社員となっている。 <p>(募集・採用管理に係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 本社主導型だった地方店舗の採用権限を店長に委任したことで、各店長が積極的に地域の専門学校へアプローチをかけるなどの活動が行われ、このため地域の認知度がアップし人材確保に繋がってきている。 | <p>(教育・キャリア形成支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> 若手社員から経営陣を含めた教育研修体系(40種類以上のカリキュラム)を整えた。 2011年度より学部学科を絞らずにインターンシップ制度を導入した。専門学校生・短大生・大学生を対象に新商品の企画を立てるなどの内容を盛り込んでいる。 <p>(ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性社員が結婚や出産後、働きやすい環境を整えるため、地域限定職を選択できるようにした。それにより退職者が減るとともに「ママスタッフ」が増え、効率よく仕事を行うよう心がけるため、他の社員の手本になり、同社の強みにもなっている。 |
| <p>P社 電機通信工事 30名以下</p> | <p>(正社員の採用の方法及び実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 以前、中小企業庁の補助金制度を活用して4名を採用した。6ヶ月の研修期間の中で余裕をもって指導できたことは非常に良かった。 <p>(正社員の採用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材の採用は人材紹介会社からの紹介に頼っているのが現状である。 以前採用した中途採用者のうちの1名は、人材紹介会社からの紹介である。電機メーカーでサービス経験のある人材のため、今後は若手社員の育成を任せていきたい。 | <p>(顧客ニーズの変化と今後の人材確保に係る課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> 元来、営業職の人材は人間性が重視されてきたが、昨今は顧客ニーズの変化に伴い、専門的知識とクオリティの高い人材が顧客から価値を認められている。 マーケットの拡大に伴い、競争化も増すが、顧客は安心と共に先進の提案ができる会社のサービスを望むため、今後ますます優秀な人材の確保が難しくなってくると思う。 | <p>(中小企業における技術職の採用～研修期間の必要性)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業が人材を採用する場合、適性や良い人材かどうかを見るうえで、会社が経費を負担しなくとも済むような研修期間が6ヶ月間は必要だと考えている。特に技術職は安心して指導育成を行うために時間を要する。 |
| <p>Q医療法人 医療 301～1,000名</p> | <p>(人材確保の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 以前はほぼ全職種において、法人全体で一括採用し各拠点に配属していたが、現在は職種によって一括採用と拠点別採用するものに分けている。看護師とケアワーカーは、特定の地域での勤務を希望する人が多いため、現在は拠点採用としている。理学療法士・作業療法士・言語聴覚士、栄養士は引き続き法人全体で採用している。 職種別にみるとセラピストの9割は新卒採用であり看護師は中途採用が8割である。 | <p>(採用に係る取組～見学会や説明会、インターン等)</p> <ul style="list-style-type: none"> 就職説明会において仕事や職場の説明をするだけでなく、現場を見せることが重要であると考え病院見学会に参加することを促している。 職種の中で特に不足している看護師については、定期的な就職説明会だけでなく、随時説明会を開催し、個別の要望があった場合にも対応するようにしている。 看護師には、新卒採用だけでなく中途採用の場合でも、回復期の看護を経験できるよう「インターンシップ」も実施しており、半日、1日、2日(早出)、2日(夜勤)の4コースを用意して随時受け入れられるような体制を整えている。 | <p>(ワーク・ライフ・バランスへの取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ワーキングマザーを支援したいと考え、2009年から時短正社員という勤務形態を設けており、現在、1拠点で10名の時短正社員が勤務している。 採用面接の応募者の話を聞くと、職場を選ぶ基準はワーク・ライフ・バランス、賃金、教育体制、雰囲気のため(ワーク・ライフ・バランスの優先順位が高いため)、業務内容の見直しや時間外勤務を減らすための工夫を考えるようにしている。 <p>(教育研修への取り組み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材教育こそが最も重要であるという考えのもと、3年前に研修教育部を設けた。研修教育部では、看護師やセラピストだけでなく管理栄養士や事務系を含む多職種において、新卒から3年間の教育を強化・実施している。 応募者の教育研修制度への関心は高く、教育の充実を志望理由に挙げる人も多いので、結果的には人材確保にもつながっていると思われる。 |
| <p>R社</p> | <p>(正社員の採用の動向)</p> | <p>(保育業界における働きやすい環境づくりの必要性)</p> | <p>(教育・キャリア形成支援に係る取組)</p> |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|------------------------------|--|--|--|
| 保育 30名以下 | <ul style="list-style-type: none"> 来年度保育園をオープン予定のため、10名ほどの採用に向け知人等の紹介で保育士の面接を行っている。 面接では他の保育園で勤務中の経験者が転職希望でやって来るケースもあり、転職では待遇面よりも人間関係や保育方針などを重視しているようだ。 採用において、過去には自社の保育士・幼稚園教諭の専門求人インターネットサイトを活用したが、現在は自社ホームページやハローワークを使い募集している。求人募集を行うと必ず応募があるため、採用に関して難しいとは感じていない。 | <ul style="list-style-type: none"> 業界全体では大規模保育園などで保育士不足に悩まされているのが現状である。根本的な原因として古い業界体質によるものと推測している。離職率の高い保育園では、子どもへの接し方や保育理念、方針であることが調査により判明した。 離職を抑止するため契約社員や安価な賃金での雇用をやめ、正社員雇用と働きやすい環境作りを整えることが必要だと考えている。 | <ul style="list-style-type: none"> 保育園スタッフは人事評価シートに基づき個人の評価と会社側評価を行い、結果は賞与に反映させている。 新人研修、EQ研修、クレド研修の他、実務研修や外部講師を招いた講習なども実施している。研修では「人間力」を向上させる内容が多く、講習では「傾聴力」などをテーマにしている。 <p>(働きやすい職場風土づくりに係る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 保育士の誕生日にアニバーサリー休暇1日を付与するほか、誕生日には「サプライズのお祝い」や、職員合同のバーベキューやボーリング大会などの開催を行っている。 |
| S 社会福祉法人 介護 301～1,000名 | <p>(正社員の新卒採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度の新卒採用は8名の実績で計画通りだが、来年度は新卒確保が厳しいため、中途採用の補充を増やした。 採用情勢として新卒の採用が難しくなりつつあると感じている。 <p>(正社員の中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 25年度では40代転職組が多く、他業種から職業訓練校を経て入社するケースもあった。 <p>(非正社員<パート職員>の中途採用の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2年半前から全事業部合同の定期見学会を年3回開催している。当初は反応が良く30名程の見学者があった。しかし本年度は4名の見学者で終わり、週5日フルタイムで社会保険完備でなければ人材不足が解消されないと考えている。 | <p>(看護職確保における有料職業紹介の利用)</p> <ul style="list-style-type: none"> 福祉系法人のため医療系にパイプがないことで看護職の人材確保が厳しく、紹介料が高額になるものの有料職業紹介会社を使用している。しかし必ずしも即紹介を受けられる状況ではない。 <p>(「夜勤専従」や「マザープロジェクト」などによる人材不足解消への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> パート職員の人材不足解消のため「夜勤専従」を採用している。出勤日数は月半分ほどで月収が40万になるため、正規職員が夜勤専従を希望する現象も起きている。 小さい子どものいる女性を採用できるよう「マザーズプロジェクト」制度を導入した。翌年4月から週5日働くことを前提に保育園へ提出する内定証明書を早くから発行する。ハローワークからも評価され積極的な人材紹介に繋がっている。 <p>(ITを用いた業務効率化への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 介護報酬と人員に限りがあるため、介護記録などの省力化を進めるためiPadを用いた入力・インカムを使った情報共有を行っている。 3事業所合同会議はビデオ通話ソフトを用い、移動時間節約を図る。 | <p>(公平性を保つための賃金体系変更)</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成20年頃より給与体系を月給制から時給制へと切り替え、給与を時給換算し本俸単価として稼働実績により支払う仕組みを作った。 <p>(休暇取得促進への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員は年2回、2週間の連続休暇の取得、もしくは年1回、4週間の連続休暇を取得する取り組みを実施した。長期休暇の取得は上の者が進んで取得していくことで、下の者も取得しやすい環境にしている。 |
| T 社会福祉法人 介護 301～1,000名 | <p>(正社員の新卒採用の方法及び実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用では平成22年度19名の採用実績があったが、26年度9名といった減少になり、27年度は再び19名と増えた。 新卒採用は本部が行っている。募集は各学校への説明会や求人票のほか、ハローワークやホームページも活用しており、現場見学をした学生の8割程度が応募してくる。 | <p>(実習への積極的対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> 学校側から実習生受け入れ要請があった場合、全員を受け入れ、宿舍も用意しているが、今のところ、応募は数名程度で採用には結びついていないが、実習生の受け入れで指導した職員が成長するメリットもある。 | <p>(教育・研修への取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間12回の施設研修を実施、階層別研修、スキルアップ研修のほか、外部研修も法人負担にしている。 研修は出勤簿形式の研修受講票を用いて、参加の有無や回数など、昇給や賞与などに点数加算される仕組みを用いている。 <p>(介護職の資格取得による看護職の負担軽減・定着促進)</p> <ul style="list-style-type: none"> 看護師の作業負担を減らし、職場定着を促進させるため、喀痰吸引研修を年に2回開催している。全介護職員330名の半数が喀痰吸引資格を取得予定。 <p>(ワーク・ライフ・バランスへの取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 特別養護老人ホーム事業所内に2か所保育所を設置した。現在は |

| 業種・従業員規模 | 採用の動向 | 人材不足の状況・背景と対応策 | 人材の確保・定着に向けた取組 |
|----------|-------|----------------|--|
| | | | <p>新施設を設置する時に保育所も新設している。保育所の運営は赤字を伴うが育児休業から復職する職員が働きやすい環境の取組(くるみんマーク申請中)である。</p> |

第6章 有識者ヒアリング調査結果

■有識者ヒアリング記録 ～佐野 嘉秀 氏（法政大学経営学部教授）～

1. 我が国における人材不足の動向について

（人材不足の状況）

- 飲食などのサービス業や小売業の正社員では、一般平社員を管理する第一線の管理者（ファーストラインマネージャー：FLM）層が足りないと聞く。一部パート社員で補えるが、基本的にはフルタイムの正社員のポジションになる。その働き方を工夫しなければそのポジションにおける人材不足がさらに深刻化するのではないか。
- これらの業種では非正社員を増やしており、正社員は少数精鋭化している。そのため、正社員は、長時間労働であったり、土日が休めないことになり、人が辞めてしまう。定着管理の段階でつまづいている企業が多い。そういうところは人材不足に陥りやすいと考える。労働時間管理も含めて人材活用のあり方を見直す必要がある。
- パート社員の仕事内容も高度化しており、リーダーパート層ではフルタイムに近くなるため1人抜けると短時間パートで埋めることが難しい。

（人材不足の背景）

- 景気回復による労働力需要の高まりと少子高齢化の進展に伴う労働人口の減少が二重の要因となっている。
- 人材不足の企業では、人材活用のあり方にも見直しが求められる。例えば、スーパーなどでは店長になるまでに10～15年かかるようだ。大卒新卒者で10年以上経たなければ店長になれないとすると、入社に躊躇する大卒者も少なくないのではないか。良い人材を採用し、定着させるには、もっと速く店長になれたり、早めにバイヤーなど店舗にいなくてもよい仕事に配置したりするなど、キャリアのあり方を変えることも検討の余地があろう。いずれにせよ、人材活用のあり方全体を再検討する必要があると思われる。
- サービス業や小売業の店舗レベルの管理者は男性が多く、そこに女性を活用したいという動きはある。しかし、現状ではワーク・ライフ・バランスが実現できていないため、男性も含め人材が定着しない傾向もみられる。
- サービス業や小売業などでも、中小企業と比べると大企業では人材が採用できている。処遇の水準の高さだけでなく、大企業ほど、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、残業をさせないなどの取組がなされていることも大きいのではないか。

2. 人材不足に対応するための企業の取組について

- （企業の取組の現状とあり方）
- 既に少し述べたが、採用だけではなく、根本的に働き方やキャリアのあり方も含めて人事制度全体を変えていかなければならないと思う。
- 業界全体の意識の持ち方にもよる。変わろうと思えば変化は速いのかもしれない。
- 人材不足を解消するために、採用を増やしたり、採用の方法を工夫したりと従来のやり方の延長線

上で対応する企業と、採用以外の領域も含めて、従来の人材活用のやり方を根本的に変え、採用した人材をいかに活用するかという方向に転換しようとしている企業の2パターンある。

- 人材不足に直面するとまず採用に目を向けるところが多いが、人材不足が進行して採用による人材確保が困難になれば、採用した人材の長期的な活用が一層必要になる。そこまで考えられるかどうかのポイントだと思う。それには人材活用のノウハウも必要だが、何よりも企業のトップの意識が変わらなければ難しい。
- 人材確保の方法には採用（Buy）と人材育成（Make）の2通りがあると整理できる。採用して、その後辞められても追加の採用でカバーしてきた企業が、いかに人材蓄積型企業になるかが重要だが、そこまで目を向けていない企業が多いのかもしれない。特に人材不足で苦慮している企業にそういう傾向が強いという印象がある。
- 人手不足で「大変だ」という認識は共有されたとしても、企業が、人材活用全般のあり方まで踏み込んで見直そうとする課題認識をもつとは限らない。
- 業界団体の人事部会などでは、女性活用、高齢者活用などのトピックについて問題意識を持った各企業の人事担当者が議論している。そうした場では、人事管理全体を変えていくには全社的な動きがなければできないとの意見も聞く。採用に留まらず、労働時間管理等も含めた人材活用のあり方について、全社的に話し合うことが重要と思われる。
- 人材不足を背景に、従来より多くの企業が、定年後の再雇用を含めた高齢者の活用を考えたり、女性活用を考えたりすることになっている。高齢者や女性を一層活用しようとするれば、これまで以上に労働時間管理も含めて変えていかなければならない。そこまで手を打っていかれるかどうかが重要だ。

（ポテンシャル採用と労働力の流動化）

- 中途採用の場面でも、育成を念頭に置いた採用（ポテンシャル採用）が広がる方が、採用側も転職側も選択肢が増える。成長途上にあって労働力需要の高い企業に円滑に人を動かすことを考えた場合、業種や職種を超えて柔軟に人が移動できることが大事。そのためには、採用時のマッチング精度を上げることを重視するよりも、採用後の育成を念頭に置いたポテンシャル採用を重視する企業が増えたほうがいい。労働市場の活性化と、人材育成とセットで採用を考えるポテンシャル採用とは矛盾しないし、むしろフィットすると考える。
- 採用人材のスキルの見きわめは簡単ではない。そのリスクを補完するためには育成や定着を進める体制を整える必要がある。内部労働市場のほうが得られる情報の質は高く、また人材育成を通じて適切な人材を確保できると考えられる。
- 採用場面でのマッチングの効率を追求するのであれば、職務給化をはかることで企業横断的な職務別の賃金相場をつくり、外部労働市場を発達させるとともに、社外の人材を受け入れやすくするため企業ごとの人事管理の個性をなくしていく方向もありうる。しかし、大企業を中心として内部労働市場のメリットを手放したくないはずなので、その方向にはなかなか動かないだろう。
- 人を育成して確実な人材を使うメリットは大きい。とはいえ、企業が衰退するときには人が離れるし、成長するときには人材が必要なので適度な流動化は必要だ。内部育成と矛盾しない採用が重要で、ポテンシャル採用はそうしたものであろう。
- 募集時の職種条件を緩和し、応募者の母数を増やして人材を確保しようとする場合、採用後に人材育成することが必要になる。中途採用者だけのために育成の仕組みを用意するとするとコストがか

かるが、内部労働市場において既に雇用している人材に対して行っている人材育成のノウハウの延長線上（配置転換など）で考えれば難しいことではない。中途採用の人材も、内部の社員の育成と同じルートに乗せることができるかどうかだ。

（企業の取組事例）

- 飲食サービスや小売業などは、離職率が高く、人材確保が困難とされる業種である。それゆえに、他方で、人材確保に向けた様々な取り組みが見られる業種でもあろう。
- 例えば、飲食サービス業の全国チェーンの某企業では、同業界の経験者を中途採用する場合、社長室で1～2年適性を見た上で店舗等に本配属していると聞いた。育成や定着の仕組みがあるので、違うところから来ても大丈夫だということだと思う。
- 某小売業では、早くから長期的な人材活用に着目し、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みにも積極的で、実際にも残業が少なく有給休暇が取得されている。そういった基盤があれば、人材確保が安定すると思われる。
- とはいえ、別の某小売業は人材育成に力を入れている優良企業だが、中途採用での人材確保にはあまり期待していないという。過去には何度か実施したが組織文化に合わずにうまくいかなかったとのこと。社員活用に長けた企業であっても、中途採用人材をうまく活用することができない場合もある。

（ワーク・ライフ・バランスの実現への課題）

- 人手不足を抱える企業が、ワーク・ライフ・バランスを実現するには、まずは人が足りない中で残業を減らしていかなければならない。そうした行動はなかなか難しいのかもしれない。しかし、それをしないと、離職率を抑制できず、人材の確保が一層難しくなってしまう。長期的な視点で人材確保を考え、まず残業削減等の取り組みを進められるかどうか重要だ。
- 女性の管理職が増えて発言力が高まると改善される可能性もある。とはいえ、それも女性の定着が前提となる。そのための働き方の見直しがまずは必要となる。また、もちろん人材確保のためには、女性だけでなく、男性も含めたワーク・ライフ・バランスの実現が重要だ。

3. 中途採用の動向に関する考察

※「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書（平成26年3月）」を踏まえたコメント

- 中小企業は中途採用がメイン。ただし、大企業も少ないわけではない。つまり、大手も中途採用市場を活用しているため、労働市場がひとたびタイトになれば、中小が人材を採用できなくなるのは自然な話だ。
- 営業を含めた販売、サービス、生産といった現業系といわれる仕事で、中途採用が積極的に行われている職種で、ミドル層（35～45歳）だけでなく若者でも同じ傾向だと思う。労働集約的なところは人材が不足しがちで、そのために中途採用を重視しているということだろう。
- 製造・非製造の定着率を比べた場合、サービスや販売といった人材への需要が高い業種で定着率が低いのが顕著だ。人が辞めるから採用が必要で、採用したいけれども採用できないという循環が読み取れる。
- 営業、サービス、生産は人材を採用したい職種であり、不足している職種でもある。

- 人材の不足感のある業界は運輸、小売、サービスだ。
- 人材不足を解消するためには業務の効率化、育成、再教育といったように、社内の人材でやりくりし、本当に不足すると若手から採用する。それでも足りなくなると中途採用も考えていく段階に移るのだが、その前に定年後の再雇用で手当てする企業も少なくない。例えば、某大手小売業では事業所にもよるが、近年、あまりパートの新人を採っていない。定年再雇用で手当てできたためだ。このように高齢法の改正に伴い、定年後の再雇用者で融通している企業も見られる。
- 積極的に採用したいのは35歳未満。人材が不足しやすいのは一般社員で、次がFLM（リーダー層や係長層など）。特に小売、サービスなど拠点数の多いところは数が必要で、年齢も35歳ぐらいまで。中途採用でもターゲット年齢は同じ。フラット化が進み、下が広くて上が少ないという組織構造になっており、下層部については人が必要。
- 中途採用＝即戦力と言われるが、35歳未満であれば、ポテンシャルに期待した採用（ポテンシャル採用）も多い。採用後のマッチングに重きを置き、ポテンシャルを考えて育成を念頭に採用するところが増えれば、人材育成と移動が行われる可能性が高い。企業としても、採用後の育成を通じたマッチングを念頭に置いて採用を行わなければ、人材確保が難しくなってくるだろう。人材不足がポテンシャル採用の進む背景にあると考える。ただし、長期的な人材育成プログラムがなければ、ポテンシャル採用を活用することは難しい。
- 採用対象は一般職かFLMが中心で若年層ほどその傾向は顕著。ポストに応じた年齢層を採用する傾向は根強く、例えば課長職では若年層を採用することもない一方、一般職ではミドルを採用しづらい。
- 未経験者の採用に関し、小売や医療福祉など人材不足の業種では若年層だけでは充足できないため、ミドル層の採用も行われているものと見られる。
- ポテンシャル採用の企業では、どの年齢層においても職種経験のない人材が応募できるなど、職種条件を調整している企業が多い。
- ポテンシャル採用のほうが、そうでない企業と比較すると戦力化までにかかる猶予期間が少し長く1年前後。しかし、転職者自身はすぐに成果を出さなければならないと思っているケースが多く、企業側との間には認識の明確なずれがある。その認識のずれが初期の定着にマイナスの影響を及ぼしたり、転職をしようという意欲にブレーキをかけている可能性がある。そのずれを解消するためには、特にミドル層において、転職後に求められる初期の役割や成果がどのようなものか、具体的事例を示してあげることも必要なのではないかと。
- ミドル層の採用については、要件を満たす人材の応募がなかったり、募集職種への応募が少ないといった課題が挙げられている。これらは、人材確保のために採用要件を緩める方向に作用すると思われる。
- ミドル層の転職理由が会社都合の場合、早期退職がもっとも多い。背景として、現状では例えば早期退職と中途採用を同時並行で行っている企業も少なくないようだ。
- 転職先が決定するまでに履歴書送付などでアプローチした企業数は1社がもっとも多く、全体としても多くはない。また、応募から決定まで半月未満と短く、ここぞという企業に応募し、ほかを考えずに決める人が多いようだ。ただし、履歴書を出すまでの企業選択のプロセスは長い可能性はある。アプローチが1社の場合、ハローワークを利用したケースも全体の1/4ほどあったが、仕事上で付き合いのある人から紹介を受けたケースが半分程度ともっとも多かった。
- 在職中に転職先を決めて辞めるケースが多い。離職期間があったとしても、転職先を確保した上で

辞めるために期間が短いため、貯蓄の取り崩しと失業手当だけで離職期間を乗り切っている人が多いと思われる。

- 転職後にも学ぶことは多い。
- 「取引先との人脈形成」、「部下育成の経験」、「交渉の経験」などの経験やノウハウが管理職の仕事に生きていると感じる転職者が多い。
- 多くの人は転職に満足はしているものの、採用時の条件等の明示や、転職後の受け入れ体制や研修制度の不備が課題だと感じている。
- ポテンシャル採用の位置付けによって、今後の労働市場のあり方が変わると思われる。人手不足であれば、育成を念頭に置いた採用に進む可能性がある。育成を念頭に置いた採用であれば採用後の定着を考える必要があり、定着を考えるためには働き方を含めた改革が必要になってくるだろう。ただ、現時点ではそこまで考えている企業はそれほど多くないのかもしれない。
- 日本の場合、転職をネガティブなイメージでとらえる人もいるのだろうが、今回のアンケート調査において、転職経験者自身は、転職してよかったとおおむねプラスの評価をしている。一般に、年齢が上がるにしたがって、転職後の賃金が前職よりも下がる傾向があるのは確かだが、その後にやがて賃金は上がる可能性もあるし、賃金以外の面においても転職をポジティブに捉えることができる情報が必要。

4. その他

(事例として知りたい企業の情報)

- 募集条件から職種経験をはずして採用して、その後定着がいい中小企業。同様に成長している中小企業。ある程度、普遍性を持つような取組やシステムがあれば抽出して整理する。労働時間が短い企業のほか、労働時間が長くてもコミュニティ型企业などいろいろタイプがあると思われる。
- 逆に採用時のマッチングでうまくやっている中小企業も知りたい。

■有識者ヒアリング記録 ～白木 三秀 氏（早稲田大学政治経済学術院教授）～

1. 海外派遣者の実態：ミドルマネジャー／トップマネジャー

（『グローバル・マネジャーの育成と評価』の出版の基となる大規模リサーチ（88社、約2200サンプル）からわかったこと）

- 62項目にわたって直属の部下に日本の海外派遣者を評価してもらったところ、トップマネジメントもミドルマネジメントも共通して高く評価されているのは「責任感が強い」「コンプライアンスを尊重する」、そして「他部門のことを考える」の3つである。共通して低い項目は「現地の文化・慣習にまったく関心を持たない」、「現地の商習慣・ビジネス慣行について関心を持たない」、「現地の言葉を学ぶ姿勢がない」、そして「(本社も含めた)上司に異論があっても主張しない」の4つである。
- まったく同じサンプルで、同じ項目についてローカルの上司と日本の派遣者を評価し、統計的にトップとミドルマネジメントを比較したところ、日本のトップマネジメントの方を高く評価している項目は、アジア全体の2200サンプルで1項目もない。弱いと評価されている項目は「人脈がない」と「現地での交渉力がない」である。ミドルマネジャーについても、日本のミドルマネジメントが統計的に有意に高い項目はゼロである。有意に低い項目は45項目もある。つまりほとんどが負けている。
- これを中国、ASEAN、インドと地域別に違いを見ると、いちばん厳しいのはASEANだ。その理由としては、ASEANに日本企業が進出してから既に30年以上経過しており、現地の人材が十分に育っていることが挙げられよう。そのために日本人のマネジメントが評価されない。業種による違いは見られなかった（製造業が圧倒的に多いため、業種間での比較は難しい）。日本の派遣者の平均年齢は46歳ぐらいである。
- 現在、同様の調査を若い人（20代、30代）に対して実施しようとしている。若い人の課題、どういう能力が伸びたのか、伸びる人はどういう人なのかというコンピテンシーを測定しようと考え、企業への協力を依頼しているところだ。能力、異文化リテラシー、専門分野の知識やスキルが伸びたりといろいろな観点から直属の上司に測ってもらい、どのような人が伸びるのかを分析しようとしている。

（グローバルマネジャーが抱える問題の背景）

- 日本の海外派遣者の問題は、低い異文化リテラシーである。英語圏であれば英語を勉強しようとするが、それ以外のところの現地の文化に関心を示さない人が圧倒的に多い。その結果、ローカルの人から有益な情報をもたえなくなる可能性がある。
- 構造的な問題もある。海外派遣となると、本社から子会社への異動となるためポジションが2ランク程度上がる。例えば平社員からいきなり課長など部下を持つポジションになってしまい、部下をどのように接してよいかわからない。あるいはミドルマネジャーからいきなりトップマネジャーになってしまい、意思決定を求められるなど、職責が格段に広がるが経験不足からうまく対応できない。メンタルな病気にならないほうが不思議なケースも多い。
- しかし途中で辞める（転職する）日本の派遣者はほとんどいない。もし辞めたとしても個人の理由である。一方、アメリカの派遣者は途中で辞める人が多く、その理由の多くは家族だ。（日本の場合は3割が単身赴任。）転職に対する考え方の違いがそのベースにあるだろうし、そもそも日本の

会社は辞めさせてくれない（引き留める）。

- そのほか、海外でローカル（現地の方）と接触する心理的な耐性がないローカルと接してそこから学ぶ姿勢がないことも問題である。

（派遣元企業＝日本本社の反応・認識）

- リサーチ協力企業へはフィードバックを行い、日本と上海でセミナーを開催した。
- 日本の本社の人事担当者は「そのデータは間違っているのではないか」、「あまりにも評価が厳しすぎるのではないか」、「言語・所属年数などのハンディを割り引いて評価していないのでそうなるのではないか」という反応だった。
- ハンディという意味は、赴任は平均 4～5 年で、今回の調査対象者は 3 年程度の人が多く、2～3 年しかない人と、もっと長くいるローカルのマネジャーと比べているのではないか、現地での赴任期間が短いのでまだ信頼関係ができていないのではないか、言葉のハンディもあるのではないかとということで、そのハンディで低く評価されているのではないかというコメントが多く出た。

（アジアに派遣されているミドルマネジャーからトップマネジャー個人への調査からわかったこと（880 サンプル 40 代））

- パフォーマンスの高いミドル～トップの共通因子としては、以下の要素が確認された。
 1. ビジネスエキスパティーズ：ビジネスは専門的な知識とスキルがなければならない。
 2. リーダーシップ：組織を引っ張っていく力と部下の面倒をみる力。
 3. 異文化リテラシー：異文化理解に対するコンピテンシー
 4. 柔軟性：ほかの人の意見を理解し、良いと判断すれば取り入れることができる、あるいは違う考えを持つ人がいるという理解度が高いということ。
- 特にトップマネジャーに必要なのはビジネスエキスパティーズとリーダーシップであった。自分の専門知識・スキルを使い、結果を求めてリーダーシップを発揮するためである。
- ミドルマネジャーに必要なのは異文化リテラシーや柔軟性であった。ローカルの部下を持ち、現場で仕事をするため。それがあって初めて部下を動かすことができる。
- 通算海外勤務年数が長い人もまたパフォーマンスが高い。日本の海外派遣は 1 回の派遣が 4～5 年のローテーションのため、通算年数が長いということは複数回数派遣されているということになり、若いときから海外赴任を経験し始めた人材だということが推察できる。
- したがって、若いときの異文化経験はその人材のキャパシティを広げ、将来の財産になる。海外トレーニー制度もそれに合致したシステムであると言えよう。（例：某大手重電メーカー）
- 柔軟性が重要な実例としては、ある人物がインド現地法人の社長として、インドでのビジネスを伸ばそうと意気込んでインドに行き、就任の挨拶をしようと会社に行ったところ社員が来ていなかった。どうしたことか様子を見ていたら、交通事情によって朝来られない人がおり、朝は遅れてしまう人が大勢出てしまう。それを理解せずに、「時間を守らないで」と怒ってしまったらローカルの社員から総スカンをくってしまったそうだ。相手の事情を考慮することができるという柔軟性がなければ、うまくいかない。

2. グローバル人材育成の課題：若年層

（留学生人口の減少について）

- 海外留学している日本の学生数も減少しているが、質的にもかなり厳しい面があるようだ。アメリカの某有名大学の入試担当者との議論で、日本からの留学生は減少し、韓国、中国が増加しているとのことだったが、もっとショッキングだったのは、10年前と比べて入学者は減っているが、受験生の数はあまり変わっていないということだった。すなわち、志願する日本学生の質が低下しているということである。
- 日本は居心地がよく、わざわざ留学しなくてもいいのではないかという発想がある。そのまま日本にいたほうが楽で、わざわざ苦労してまでという発想になってしまうのだと思う。それは先進国病の1つだ。
- 昔は留学制度自体がなかったので行きたいと思った人は自分で行くしかなかったが、現在は、制度が整い、行きたいと思えばいつでも行ける状況である。
- しかし、入学できる数が減ったということは、日本の学力水準、あるいは学力を超えたところの力——例えばディスカッションをして自分を表現する力——が低いということではないか。そのほうが問題だと考える。

（企業の海外派遣の方法の変化）

- 90年代までは海外赴任をしたいという社員を社内で登録（プール）し、そこから選抜していた。2000年代になると、その方法はほとんどの企業で採用されなくなった。その背景には「全員が海外要員だ」という考え方に変わったということがある。
- リーマンショック後、中進国において日本企業が韓国など他国の企業に圧倒的に負け始め、タフにビジネスができる人材が少なすぎるのではという問題が指摘される。それを受け、若いときから育てていかなければならないという動きが出てきたのである。

（海外トレーニー制度）

- 海外トレーニー制度を採用：例）某大手重電メーカーは大卒新入社員のうち文系は全員、理系は半分を、入社後すぐに海外の自社工場（工場）にバラバラに半年程度派遣する。工場で働きながら、現地の人に使われるという経験を持たせる。
- それによって、自分は何ができないか（例えば、言語）を気付くこと（「Awareness」）が重要である。自分が裸になったときにどれだけ通用するのかを知る機会を提供している。
- 若ければ、そのAwarenessから自分を変えようとする「Transformation」の努力ができることを期待するものだTransformationできない人は年齢にかかわらずグローバル人材の素養はない。
- 自ら海外に出て経験を積むような若者が少ないという問題意識を企業が持ち始めたことによって、制度によって強制的に若者を海外に出す動きが出始めたと考える。

（日本企業による地域専門家制度の採用可能性）

- 現状では、給料以外に1千万の予算をつけて、何でも好きなことをやってこいという太っ腹な企業はないだろう。
- 組織がその効果を認識し、企業体力があれば長期戦略の中で実施する企業も出てくる可能性もあるが、最近では短期的経営の思想がより強くなっており、そのような人材投資の可能性は高くはない。
- 韓国の某電機メーカーの地域専門家制度については日本の企業、特に家電メーカーは当然知っているが、同じことはできないのが実情だ。

(教育課程におけるグローバル人材育成)

- 日本の教育課程では英語教育の問題が常にある。
- 大学もようやく、英語コースを導入し始めた。(例：某私立大学政経学部 現在 900 人中 50 人)。学生は世界各国から参加し、世界中の大学にいる友人たちと情報交換をして大学を比較するため、大学も世界レベルでの競争にさらされるようになってきた。レベルを上げなければ教育の世界でもグローバルに通用しなくなる。

3. グローバル企業とグローバル人材

(企業人事部の弱体化)

- 日本企業は売上の半分以上を海外で稼ぎ、ビジネスではグローバルに通用する企業は多数存在するが、不思議なことに人材面では追い付いていない。
- その原因は人事部の弱体化にあるとみる。人事部がリーダーシップを持っていない。
- 例えばグローバル企業の場合、海外子会社が数百社という会社もある(例：某重電メーカーは全世界に子会社が 900 社あり、そのうち海外に 700~800 社)。そのような場合、地域本社があるケースが多く、人事もグローバルに動くためにグローバルカンファレンスを行っているが、実態は悲惨だ。地域本社人事担当に向かってスピーチをしているのは、本社の人事担当役員ではなく、語学力のある海外勤務経験の長い営業担当者であったり、英語のできる若い外国人スタッフというケースが現実としてある。
- 日本の人事担当は国内には詳しいが、ドメスティックすぎてグローバルには通用しないケースが多い。対する地域本社の人事担当は MBA を持っていたり、人事のプロフェッショナルも多い。
- 本社人事がグローバル会議を仕切ることができていない。
- 人事で海外派遣された人材は非常に少ない。
- 企業自体が人事の重要性を認識できていない可能性もある。
- 人事に対する企業トップの認識、意思決定は非常に重要。

(社会的背景)

- 社会全体として組合も縮小傾向であり、そして企業人事務の弱体化も進んでいる。グローバル人材を増やしていかなければならないと国を挙げて旗振りをしながらも、実態としてそれを阻む社会的構造変化が進行している。
- 個別企業では短期的な経営思想がより強くなっており、コスト削減と人材への投資とのバランスがなかなかとれない。

(社会の制度・システムでグローバル人材を育てる)

- 若い人が企業を選び、そこで働き続けようという非常に大きなインセンティブは、そこで教育してもらえるかどうか、どれだけ自分を成長させてくれる環境が用意されているかどうかだ。
- これも甘えているといえばそうだが、その関心が高いのは事実である。ハングリーでなくなり、自分で開拓する力はなくなっているが、一方で成長はしたいという気持ちは強い。
- 人間は環境に影響を受けざるを得ない。大切に育てられた環境からハングリー精神を持つことは難しい。そうであれば、制度やシステムで「かわいい子には旅をさせる」べきだ。
- 例えば高校生や大学生のうちに、社会システムとして海外に 1 度行かせたり、企業のトレーニー制

度で全員海外に行かせたり、社会全体で制度やシステムを用意し、社会全体で育てていくべきである。個人に任せていても始まらない。

- その教育コストは家計もすべきである。教育にはカネがかかるということを理解すべきだ（アメリカの某大学の年間授業料は4万ドルと、世界的には有名大学ほど学費は高い）。また、ある程度富裕層が負担することもやむを得ないのではないか。
- ただ、社会的には低所得層が増えており、教育格差も出てきている。その格差是正のために税金を使うのかなど、いろいろな議論がある。
- アメリカの場合、優秀な人には奨学金が出るし、大学への寄附もある。また、優秀な学生を世界からとるといふ発想を持っている。

（外国人採用）

- ここ10年ほど、日本に来ている留学生の採用も増えていると同時に、海外からの採用も増えている。（韓国や中国など）。
- 例として、大手ソフトウェア企業は上海の2大学のコンピューターサイエンス学科に奨学金を付けている。入社が奨学金を受ける条件にはなっていないが、大学における企業の知名度アップは図られている。入社条件に日本語能力の有無はなく、採用後は日本の開発部門に配属される。制度開始から数年程度経過したが、日本の技術者が非常に刺激を受けており、プラスの効果を生んでいる。
- 外国人を採用している企業の次のステップとしては、いかに外国人社員の人材定着を図っていくかだ。
- 留学生で採用された人材は現在30歳前後で、課長クラスになってくる。課長になったときに、どれだけの人が定着してくれるのが重要である。うまく定着が進めばその部分でのグローバル人材は確保することができる。
- しかし、日本企業では崩れたとはいえ年功序列的要素がいまだに強く、優秀であれば年齢に関係なく昇進させる外国企業とのギャップが外国人社員の定着を妨げる要因になる可能性は高い。
- また、外国人社員は30歳前後で帰国するケースも多い。特に一人っ子政策を敷いている中国では、親が60代となり、親の面倒をみるために帰国する場合も少なくない。そのため、入社時お互いの了解事項として理解しておくことが必要だと考える。
- 定着を進めるためには、残ってくれるグローバル人材の外国人には良いポジションを用意し、活躍してもらわなければならないと考える。ただ、そのときに心配なのは日本人社員で、彼らがその流れについていけないのではないかが心配である。

4. 中小企業のグローバル展開とグローバル人材

（グローバル展開への課題）

- 大企業と異なり、中小企業の場合は人的、金銭的、情報リソースが圧倒的に足りない。そういったリソースが欠落しているという特徴がある。
- 最近では、政府（経済産業省）が海外トレーニー制度をつくり中小企業の支援を行っている。しかし、情報収集力の弱い中小企業にはその政策情報が届かず、情報収集力の高い大企業がそこに集まってきている状況である。また、中小企業の人材は語学力が圧倒的に低く、大企業とは能力格差も生じている。

5. その他

(ワーキングホリデーとキャリアとの関係調査)

- ワーキングホリデー体験者は自営業が多い。企業から採用されないという側面もある。
- 問題意識なく、観光気分でワーキングホリデーを利用している人も少なくない。
- しかし、海外での体験に刺激を受けて伸びる人がいるのも事実で、現在その調査を行っている。

■有識者ヒアリング記録 ～須東 朋広 氏

(株式会社インテリジェンスH I T O総合研究所主席研究員) ～

1. 人手不足・人材不足の背景と現状

(過去と現状)

- 現在の求人倍率は平成バブル期に近いといわれており、好景気を背景にじわじわと潜行していたものが急激に出てきたイメージを持っている。
- この15年、人事はいかに効率化するかという施策を行ってきたが、昨年あたりから攻めの人事を展開している傾向がみられる。例として挙げれば、IT業界電機大手企業では従来の人件費のコスト削減施策から一転して、コンサルティング、新商品開発、プロジェクトマネジメント分野を社内発掘するだけでなく、社外から採る(中途採用)という動きが見える。ただエンジニアの人手不足は顕著である。
- 外部に人材を求めている主な理由としては、社内の人材だけではお客さまのニーズに応えられなくなっていることにある。つまり、大手とはいえ既存のOJTに依存し、またOff-JTはあまりなされておらず、新たなニーズに対応できるだけの十分な人材育成はされてきていない。

(人手不足・人材不足が深刻な業種とその要因)

- 圧倒的に深刻なのは建設・土木で、この業種にはそもそも人手がいない。その背景には復興とオリンピックによる需要増があると思われる。
- 卸、小売、外食の現場スタッフで問題なのは人材流出である。
- 介護・医療はニーズに追い付いていない。

(市場ニーズに対応できる人材不足)

- 市場ニーズが変わってきているが、供給の質がそのニーズに追い付いていない。その背景には企業が人材を人手として扱って、コストをいかに削減するかに集中してきたため、新たなビジネスニーズに応じた人材育成がされてこなかったことにある。そこがいちばん大きな課題だと考える。
- 企業は、いままでのようにモノを売るだけではなく、お客さまが求めているのは、激変するビジネス環境の中でいかに市場の要請に応えられるかを提案してもらえることにシフトしてきているが、それができる人材が育っていないことが問題となっている。

(採用選考開始時期の変更が人手不足に与える影響)

- 大企業と中小企業の差は、いままで以上に広がると思われる。ほとんどの学生はいったん大企業を希望するだろうが、そこで就職できなかった学生を中小企業がどのように採用できるかという問題がもっと大きくなっていくだろう。

(人材確保のための労働環境・採用の差別化)

- 日本的雇用慣行である「いつでも、どこでも、なんでもする」という正社員モデルの中で、服部氏(横浜国立大学)がいう「心理的契約」なしに人を「モノ」扱いする、いわゆるブラック企業と呼ばれるような企業からはどんどん人が流出している。
- 中小企業としては処遇など労働環境を整備していくことも重要だが社会への貢献などをどう「企業

理念」として訴えていくかが差別化につながっていく。

- 大手企業でもその場しのぎ的な採用(人ありきや企業福利厚生)が行われており、一部外資系企業のように採用のブランド化(差別化)はできていないと思われる。
- 差別化された採用方法(社内ベンチャー制度や社会貢献事業など)を取る企業もでてきておりターゲットは優秀層だ。普通の学生が受けても受からない仕組みになっている。
- 職種別プロフェッショナル採用が、いちばん人の集まる方法だ。外資がよく使う手法で、職務ごとにターゲットとなる優秀層のいる大学のゼミを訪問し、「必ず採る」とコミットし、優秀な人材を多く集めている。
- また外資系でよく使う手法のなかにグローバル採用と称される採用ある。3年後、5年後、10年後のポジション設定をし、いい成績を残せばそこに行けるキャリアパスを提示する。もしそれがダメであったとしても、他社に転職して、このようなかたちで通用している、というところまで見せる。ただし、日本人に対してはまだ行われていない。
- キャリア採用で優秀層を採るためには、具体的にどんなリソース(資源)を持っていて、具体的な何をやってもらいたいのかを見せることが重要である。

2. 人材不足・人手不足への取組方法

(ターゲット層の拡大)

- 新卒だけではなく、第二新卒も含めて新卒採用を行うことによって、純粋な新卒だけに絞る企業よりも人材が採りやすくなる。
- 中途採用の年齢層も上がっており、35歳限界説はなくなりつつあり、40代の転職も増えている。
- 40歳前後の人材の入社は96年、97年の採用が減った時期にあたる。その穴埋めも含めて業種を問わず企業は40歳前後を積極的に採用している。しかしそもそも40歳前後の人材が少ない場合が多いので人材確保が難しい。
- エンジニアの場合、SEよりクラウドやスマートフォンアプリの開発エンジニアの人材を欲しがっている傾向があるのでターゲットとなる年齢層は低めである。

(人材の流動性)

- いわゆるミドル層転職市場は活況になっている。
- いままで中途採用市場において非常に多かった30歳前後が採れなくなっている。辞めようという人に対するリテンション(引き留め)が強く、転職先の内定を現在の会社の引き止め策により、取りやめるケースも増えている。
- 最近盛んに外資系企業が市場に入ってきており、そのスタートアップ人材のニーズが高まっている。
- 企業が人を切らなくなってきたため、アウトプレースメント(OP)市場はシュリンク(縮小)しているようだ。

(人手不足・人材不足を解決する長中期的な見方)

- 社内人材の活性化が先決である。具体的には女性活用の方法をまず考えるべきである。日本型の職能文化ではなく、いかに戦略に紐付いて仕事・職務を割り当て、その成果をきちんと見ていくかが重要になってくる。しかし、いまずぐにそういった制度をきちんと運用・定着させるのが難しい。
- まずできることから考えると、残業を減らす仕組みをつくることだ。つまり、残業をせずに、時

間内に与えられた仕事をできるように管理・指導していく。

- 日本企業は仕事があるから人を雇っている発想はなく、人がいるから仕事を与えている。その仕事自体が果たして経営戦略に紐付いているかという点、紐付いていないケースが多い。(仕事自体や、誰がその仕事をするのかという人と仕事の関係性が経営戦略としっかりと紐付いていないがゆえに、生産性の低い仕事や過大な残業を生んでいることが多い。)

(人材を生かすための人材教育)

- 武田信玄の「我、人を使うにあらず、その業を使うにあり」が示すように、人に仕事を与えるときは、その人に何ができるか、何がしたいかをとことん突き詰めた上で、仕事を与えることが重要だと考える。これは職場マネージャーが教育していくべき課題だが、それができていない。
- 教育はOJT 7割、フィードバック (評価・薫陶・読書) 2割、Off-JT 1割といわれているが、7の部分をつくる1が15年間変わっておらず、新しい環境に適応できていない研修が行われているケースが多い。そのためOJTの7が機能しない。よって2が現状のニーズに合っていないケースが多い。7をつくるのは1のOff-JTで、これがなければ7が新しくならない。7が新しくならなければ、従来の経営戦略に紐づいていない仕事のフィードバックになり、あまり意味を持たないものとなるケースが多い。
- Off-JTで欠けているのは、現状認識力と課題設定力である。競合相手や商品が変わってきているにもかかわらず、そこを見ずに従来のやり方を現場に踏襲させている。本来は1人ひとりがこの商品をどうやって売ったらいいのかを考えるべきで、売するためには自分のお客さまが誰なのか、競合は誰なのかを分析した上で、自分たちはこういう売り方をしようという発想にならなければならない。それが考えられていない。それは上司が考えさせていないからで、それはなぜかという点上司もそれを学んでいないからだ。そこが非常に大きな問題だと考える。
- 課題設定力とは組織の様々な課題の中から自分の強みを、商品が売れるためにどう貢献できるかを考え、実行すること・方向性を設定すること。つまり、現状認識をしたときにさまざまな課題が出るが、その中で自分の得意分野・専門分野の課題に対して緊急度・重要度に基づいて優先順位を付け、自分の苦手な課題があればそれを解決してくれる人を知っていて、その人に頼むことができることである。
- 研修の質を変えていかなければ企業は太刀打ちできないし、人材が弱くなる。
- 研修内容がよい企業は、現状認識力と課題設定力を学ばせている。

3. マネージャー育成の重要性

(マネージャーの問題点)

- 「つくれば売れる」、「あるから売る」という発想がダメ。そういう発想の管理職が多すぎる。
- 日本企業では人との関わりを大切にすることが重要だとされており、その中でもモチベーションマネジメントがうまい人が現場マネージャーになることが多い。誰からも「いい人」だと思われるタイプだ。自分が人にモチベーションを与えればやれるという自信を持っているマネージャー職が多すぎる。そのようなマネージャーは労働時間が長時間であっても部下のやる気を引き出すことには長けているが、問題の根本を押さえることができない。
- そういった「いい」マネージャーではなく、マネージャーが本来やらなければならない「できる」マネージャーをつくり出した企業が市場で勝ち残っていくはずだ。

(マネージャー教育)

- マネージャー教育に力を入れる企業はグローバル企業が多い。
- 例えば社会人大学院のような教育機関で次期マネージャー候補である 20 代をしっかりと教育している企業は強いと思う。
- また 30 代・40 代でマネージャーから次世代経営者候補に対して大学院に通わせる・薦める企業があるが、そういった企業の人材はしっかり役割を見つけ出し、企業価値創出に結び付けているケースが多い。

(企業にマネージャー教育が必要な理由)

- マネージャー教育はやらなければならない。大学4年間でキャリア教育を受け、考えてきた人間が社会に出たとき、マネージャーに対して「自分のキャリアから考えるとその仕事の意味がわからない」と言った瞬間に、その人材を否定するようなマネージャーでは折角の優秀人材を活かしきれないケースが出てくる。
- 「自分ゴト化」ができない社員が多い。1,000 人の女性へのアンケートの結果、7 割が「自分が何者なのか」、つまりアイデンティティーが明確ではなかった。特に女性の場合は周辺業務しか与えられず、修羅場経験や一皮剥ける経験などさせていないケースが多い。
- 本来マネージャーは部下に対して経営戦略を読み解いて部下に教え、部下のキャリアの考え方・在り方を理解した上で仕事を任せていくべきだが、経営陣に対しても、部下に対しても単に目標 110% やるといったように数字だけでコミュニケーションをする管理職が増えている。それはマネージャーの上の経営陣も数字だけでしかコミュニケーションがとれないケースも散見される。

(日本企業の課題)

- これからは戦略性のある変革ができることが重要である。
- 日本企業は継続性を重んじるが、これからは経営環境が非連続になっていくので、連続性を求めているのはダメである。
- 外資系企業はマネージャーの選定プロセスは参考になる。現場からプロモーション候補者を出す場合、現場でもビジネスパートナーである人事でも推薦の理由が厳しく問われる。その上で第三者による 360 度評価や ES サーベイ、CS 評価を受けてプロモートしていく。なぜなら、社員が会社を見る視点は「誰がプロモートされたのか」というただ 1 点だけであるからだ。そこでプロモートしてはいけない人を昇進させた瞬間に社員はその組織に対する期待を失う。
- 例えば、ある外資系企業のケースではプロモーションの人選を行う場合、幼少期にまでさかのぼって影響を受けた事柄などのヒアリングも含め、3 時間のアセスメントを行うなどコストをかけて抜かりなくやっている。
- 日本企業では年功序列や、頑張っている(=長時間労働している)人材を推薦しプロモートされすぎている。そのガバナンスをどうするかが大きな問題だ。
- 人事が人材育成を行う仕組みをつくること、プロモーションに対して現場部署のパートナーとして深く関与できることが、今後非常に重要である。

■有識者ヒアリング記録 ～戸田 淳仁 氏

(株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所研究員) ～

1. 我が国における人材不足の動向について

(人材不足の実態)

- 人材不足が事業に深刻な影響を与えているのはすべての企業ではなく、一部の業種に限られている。1つはサービス業、特に外食や小売業、もう1つは建設に関連した業種。
- サービス業と建設業とでは人材不足が生じている背景が違う。

(人材不足の背景 ①サービス業)

- 外食・小売業は仕事が厳しいというイメージがあり、人材不足が顕著になった近年に限らず、もともと正社員・非正社員問わず人を採用することは厳しい状況だった。昨今の景況感の持ち直しとともに求人ニーズが高まってきたため、求人が増加した事務系に人が流れ、もともと人手不足だった状態がさらに深刻化している。特に非正社員を中心に深刻な影響が出ている。
- また、当該業種では店舗出店によって事業を拡大していくため、店舗オペレーションの人材として若者を活用してきたが、少子高齢化によって若者人口が減少しており、このような構造的要因が影響している可能性がある。
- 離職率の高さも人手不足の1つの要因である。特に非正社員の定着率の向上という課題を多くの企業が抱えている。現状では、高い離職率に対して大量採用でうまく乗り切ろうとする企業もあるが、コインの裏表で、大量採用後にまた大量に離職者が出てしまう状況につながっているケースもある。

(人出不足の背景 ②建設業)

- 建設関連の職種における人手不足の背景には震災以降の復興需要がある。しかし現業系（ブルーカラー）での人手不足もさることながら、現場監督や施工管理者といったホワイトカラー人材の人手不足が深刻になっている。これらの人材を外部労働市場から採用しようと思っても当てはまる人材を見つけることは難しい。つまり、これらの職種には資格が要求される。また、内部で育成しようと思っても、資格取得にはある程度の時間と経験が必要になってくる。このような部分がネックになっている。
- 中途採用による有資格者人材の確保が難しいため、自社で育成すべく新卒採用に切り替えて人材確保に努める企業が出ているが、新卒採用自体も難しい状況。そもそも業界に対するイメージなどから、大学など教育の段階で建設関連分野へ進学する人が多くなく、進学した人でも建設関連の仕事から離れる傾向がみられる。そういった企業のアプローチも厳しいのが現状。

(人手不足に係る 2007 年の景気回復期と今回の景気回復期との違い：有効求人倍率)

- 【当研究所発表資料4ページ】前回の 2007 年の景気回復期は自動車関連を中心とした輸出がけん引したため、都道府県別有効求人倍率から愛知県、群馬県、栃木県といったまさに自動車工場があると思われる地域において、製造業のラインで働く人に対するニーズが高くなる傾向に特徴がみられた。
- 今回の景気回復期では、2007 年のリーマンショック時と比較して全国的に有効求人倍率が高まっているが、復興需要にけん引される東北で顕著に高くなっている傾向がみられる。

- しかし輸出が主導だった前回 2007 年と異なり、今回は輸送系企業でも求人意欲は高まっているものの、前回のように大きくはね上がっているわけではない。つまり製造業で働きたいという潜在的労働力はあるものの、製造業のラインで働く人はもくもくと仕事をするを好む人が多いと思われる。接客や会話が要求されるサービス業には人が移動していないようだ。しかしサービス業間ではより賃金が高く、楽な事務系へ人が移動していると思われるため、飲食・小売で人手不足が顕著になっているとみている。

(医療福祉・介護分野での人手不足の実態と背景)

- 慢性的に人手不足の状態。
- 処遇等が制度で決められているため、いかに人を惹き付けるかについて、企業の対応が厳しいのが実態。

(飲食・小売業から事務職への人の移動)

- データによる裏付けはないが、当研究所で把握している保険会社やアルバイトを中心とした非正社員の求人・求職の動向を見るかぎり、アルバイトは求人が大きく増えているが、企業の求人ニーズが高まっているにもかかわらず、派遣の事務職は充足できている。つまり、派遣の求人が増えたところに人が移動し事務職で働くことが進んでいるのではないかとみている。
- 近年、事務職はアルバイトもあるが派遣社員が多い。特に事務といっても、最近では金融系のコールセンター、窓口対応では派遣社員の活用が増えている。

(人材不足に関する企業対応)

[定着率を高める施策]

- 外食系サービス業でアルバイトの定着率を高めるために店長やアルバイト管理者が仕事の対応の仕方を教えたり、その対応に対するフォローをしたり、振り返りのための面談時間をとったりすることにより、定着率が大幅に改善した事例がある。
- 定着率の問題には難しい面もあるが、地道にやることが改善につながっているのが実態だとみている。

[女性・高齢者の活用]

- 小売店の開店前の品出しに高齢者を活用。朝早い時間帯に働きたい高齢者の希望と、開店前に品揃えが済んでいる場合とそうでない場合とでは売上に差が出るため、開店前に品揃えを終わらせておきたい企業のニーズがマッチした事例がある。
- 学習塾産業では、集団授業よりも1対1で授業を行う方式が増えてきているため、塾講師を必要としている企業側のニーズと、昼間に働きたい主婦の希望がマッチした事例もある。
- このように、人材不足への対応は業種によって異なる。

[労働条件に制約のある人材の活用のための取り組み]

- 人手不足問題と関係なく、多くの業種で労働条件に制約のある人材の活用が進められている。
- 「勤務地限定」を強く意識する人が増えている。地域出身者でその地域で働きたいと考えている人や、転勤を嫌う人が増えている。そのため、例えば金融機関等では勤務地限定正社員の枠を拡大し

てより多くの仕事をシフトさせている。ある銀行ではそのような人材を昇進させて、管理職にまで昇進させるという話もある。

- しかし、建設業についてはその性質上、仕事が常に同じ場所で行われているわけではないし、職域がかなり限定されているために勤務地を限定するのは難しいとみている。

[業種による人材不足への対応の特徴]

- サービス業では定着率の向上、採用の強化、生産性の向上に総合的に取り組む。
- 建設業では定着率や生産性の向上というよりも、むしろ採用の強化への取り組みが重視されているという特徴がある。ホワイトカラーの有資格者の採用においては海外からの採用も行っている企業が一部にはある。(中国など)

[生産性を高める取り組み]

- 各社いろいろな知恵を出しながら取り組みを始めているが、人手不足を解消できるほど生産性を高めるところまではまだできていないのが実態である。手探りな状況。
- 過去に外食産業で IT を導入して、注文を機械化するなどして生産性を高める取り組みを行ってきたが、そういった取り組みを本格的に進めていくというイメージになる。
- コールセンターにおいては顧客満足度の観点から、電話をかけてくる顧客への対応は自動的なオペレーションではなく、人が対応するほうがいと多くの企業が認識している。そのためにはいかに人を確保するかが課題である一方、いかに自動化であっても人が対応しているのと同程度にナチュラルに対応できるかといった研究・開発も行われている。
- 介護分野では介護ロボットの開発が進んでいるが、介護される人は人による介護を望んでいるため、介護ロボットを活用するにあたっては、いかに人と同じような感触を出すかが課題で、その方面の研究・開発も行われようとしている。
- 建設業のホワイトカラーについては、海外からも人材を採用している状況からみても生産性の向上は難しいのではないかと考える。

[処遇に係る取り組み]

- 企業としては最大限、賃金等の面で頑張っている。処遇アップにより、どれだけ採用できるのかを見ながら取り組んでいるところが多い。
- しかし、難しい問題もある。特にサービス業においては非正社員の人手不足が深刻なため、これから採用する非正社員の処遇を高めようとするれば既存社員の処遇も上げなければいけないという問題が出てくる。非正社員の処遇はやる仕事によって決まっているので、これから採用される人だけ時給を上げるわけにはいかない。したがって、処遇に関しては全社的な取り組みが必要になってくる。景気回復期には時給を上げるのは自然な流れだが、ただ単純に上げていくのではなく、全体のバランスを見ながら調整しているというのが実態である。

[職場環境改善による取り組み]

- (聞いた話ではあるが) 自動車のラインに合わせて作業者が立ったり、かがんだりするのではなく、作業者が立ったまま作業ができるようにラインの高さを変えて職場環境改善に取り組んでいる事例がある。

- 自動車の部品メーカーが女性の採用を進めようとして、女性でも働ける環境を整えても、男性の職場というイメージが先行して採用が進んでいないという事例もある。
- ラインの期間工に関しては、仕事自体は女性・男性、年齢もそれほど関係ないが、男性の職場というイメージによって採用が進まないのが実態である。
- 時間が長くかかる話だとみている。

[人手不足解消のためにこれから必要だと思われる対策 ①サービス業]

- 日本のサービス業は人手に大きく依存した事業運営を行っており、その生産性は国際的にみて低いと言われている。もう一段生産性を高めるために、場合によっては自動化を進めるために IT を投入していくことが必要ではないかと考える。
- コールセンターや介護施設での生産性を高める自動化技術自体は日本では進んでおり、導入しようと思えば導入できるが、導入したために顧客満足度が落ちて売上が落ちてしまうのであれば導入する意味がない。そのために顧客満足度とのかねあいで思い切った自動化まで踏み切れていないのが実態。そういったことも含めて対策を立てていく必要がある。

[人手不足解消のためにこれから必要だと思われる対策 ②建設業]

- 東京オリンピックもあって需要が高まっていくと思われるが、その後に反動が出てくる可能性もあるので、人材確保は慎重に行う必要がある。単純に生産性を高めたり人を多く採用したりしても、そのあとが続かない可能性もあるので、その反動も踏まえてどう対策をとっていくべきかを考える必要がある。
- 公共投資への依存度が高いため、国の政策との関連もみながら対策を立てる必要がある。

2. 人材不足に対応するための企業の取り組みについて

(大企業)

[募集・採用管理]

- 大企業に関しては 40 歳代にあたるミドル人材をどうやって活性化させるかがポイントになってくる。
- 新卒一括採用をどうするかについては、いずれグローバル化にどう対応していくかという議論にもつながるが、直近の問題としてはミドル人材の活用のほうが大きな課題である。

[報酬管理]

- ミドルになると昇進していく人と役職に就けない人との差が明確になり、役職と処遇が連動していることから、特に役職についていない人はいい処遇が与えられないことになり、モチベーションを維持しつつ何をやらせてもらえるかというのが重要である。

[教育・キャリア形成支援]

- 企業が個人のキャリアを形成する時代ではなく、自分で将来のキャリアについて考えていくというスタンスを持つことが必要である。年齢構成上、昇進できない人が出てきたときにそこでモチベーションが低下してしまうので、そこをどう解決していくかが大きな課題になってくる。
- 人材不足が厳しくなっていくなかで、経験が豊かなミドル・シニアの能力を生かし切れていないの

が企業の人材マネジメント上の課題になっている。ミドル・シニアの能力を最大限に発揮させるために、キャリアを考える機会をつくるなど企業が何をすべきかを考えることが必要である。

(中小・中堅企業)

[募集・採用管理]

- 採用と定着が課題になっている。人材不足が厳しい中小企業をみると、採用もできないし定着率も低いという問題をいかに解決するかが課題になっている。
- 景況感が持ち直して多くの企業が採用を開始しており、今後人材の確保が難しくなってくることが考えられるため新卒採用を始める中小企業も出てきているが、新卒に関していえば知名度が問題になっている。また、中小企業では求職者が会社経営者や幹部の人とマッチするかどうか、親密な関係になれるかどうかというところが募集採用、定着管理における重要なポイントになってくる。

3. その他

(国の施策についての意見)

- 建設関連や介護関連の人手不足をどう解消していくかについてだが、さまざまな問題があるなかでいかに活躍できる人材を育成していくかが必要になってくる。
- 介護についてはキャリア段位の導入など資格の見える化をきちんと進めていくことが必要である。

■有識者ヒアリング記録 ～原 正紀 氏

(株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役) ～

1. 人手不足・人材不足の背景と現状

(外部環境の変化)

- 人手不足の最もシンプルな原因は、求人数の増加である。特に中小企業において求人数が増えている一方で、労働人口が減少している。この減少が続けばどんどん採用は難しくなってくる。
- 人手不足と人材不足はニュアンスが違う。人手不足はシンプルな数の話だが、人材は質(=スペック)の話で職種、業種によって異なる。例えば営業職や事務職、介護職や現業職といった職種によっても違う。
- もう1つの要因は、企業が求める人材と供給サイドの人材のミスマッチに起因して起きている部分もある。
- 量的な部分は物理的な不足、そこに加えて質的なものが求められているが、そのレベルに届かない人材とのギャップも広がってきている。これら複数の要素が重なり合って人手不足/人材不足が起こっている。
- 人材不足感が顕著になってきたのはここ3～4年である。もともとバブルがあり、バブルの崩壊、ITバブル、リーマンショックがあり、そして大震災があったという外部環境による要因もある。本当に人材不足感が強くなったのは、この2年ぐらいであろう。
- 労働力人口の減少は、リーマンショックより前に既に始まっていた。不況だったので顕在化しなかったが、本質的にはもっと以前から人手不足が続いていた。
- 人手不足は、やはり景気の回復よるところが大きい。オリンピックまで成長軌道が続くと思う。
- 最も人手不足が顕著な飲食サービスは好景気が要因、建設業は復興需要やオリンピック需要によるよるところが大きいと思われるが、介護・福祉は高齢化による構造的な需要増が見込まれており、今後も人手不足の深刻化が見込まれる分野だ。

(人材ニーズの構造)

- 中小企業であっても、成長企業はコンスタントに毎年採用を行っているところもあれば、安定している企業では2～3年に1人採用というところもある。例えば日本には100年以上続いている企業が2万社あるといわれているが、このような安定企業は一定の定年退職者も出るので新規に採用を行う。大手企業の場合も、退職者の補充で人を採用している側面があり、人が増えているわけではない。大手全体では求人数は横ばいである。
- 人材ニーズは、大別すると、成長のための人材確保か欠員補充かの2パターンしかない。成長する中小企業の場合は、この両方の目的を達成するための採用が行われているが、大手の場合、成長のための採用はあまり行われておらず、あったとしても、部門の閉鎖や早期退職など切り離す部分もあるので、全体としては増えない。

(人手不足・人材不足の現状)

- 業種によって採用の厳しさに大きな差がある。大手には応募者が集まるが、外食、建設現場、介護・福祉現場など「現業」はそもそも応募者が来ず、非常に厳しい。

(医療・福祉分野における人手不足・人材不足の現状と問題点)

- 医療・福祉現場の問題は2つあり、1つは仕事そのものがきついことにある。しかし、仕事自体は人のためになるやり甲斐のある仕事なので、そのあたりの社会や求職者への訴求をもう少し考えるべきである。もう1つは処遇である。現業を行っている人たちの給与が低く押さえられており、労働に見合う処遇とは思われていない。
- 日本では外国人が介護・福祉の仕事に就くことが規制されているが、それが緩和されてくれば状況は変わるだろう。法整備が追い付いていない。しかし、国庫負担が増える領域であり、そう簡単に処遇をあげられない。悩ましいところでもある。
- 介護分野は、大手企業を除き、零細・中小企業がほとんどのため、人事は存在せず、おそらく総務が兼任しているものと思われる。総務すらない企業もあるのではないか。また、管理職であるべき所長自らが現場で働かなければならない企業が大半を占めている。したがって、人事機能や企画機能が機能していない。

2. 人材不足・人手不足への取組方法

(基本的対策)

- 人材不足・人手不足への対策は、第1に採用活動の強化、第2に定着率を高めること、第3に社内人材の育成を行って守備範囲を広げる。第4には機械化や合理化、つまり人手に頼らないビジネスモデルにしていく、第5がアウトソーシングである。この4つを組み合わせ対応していくことになる。

(採用活動強化／人材確保に関する取組方法)

- 処遇を上げると求人が集まるといわれているが、1社が上げれば競合他社も上げてくるためそれには限界がある。また、業種間の労働分配率に差があり、そもそも労働分配率が低いところは処遇で勝負はできない。
- 賃金水準以外に応募者獲得のために、非金銭的報酬の充実などの手法もあるが、それもまた限界がある。
- 人材確保が非常に厳しい現業の業種は人材確保のためにダイバーシティの方向に舵を切り始めている。シニア、外国人、ニート、フリーター、正社員就業を目指す非正社員などの新たな人材マーケットの開拓によって人材を確保していく方向にある。(例：コンビニエンスストアでは外国人やシニアの人材が多く活用されている)
- 例えば某大手運送会社ではシニアの配達部隊、主婦の配達部隊を組織し始めている。また、流通大手はいっせいにパート・アルバイトを正社員化し始めた。某外食産業ではリタイアしたシニアのコックの募集を始めている。
- ベンチャーや成長している中小企業は人材の質にこだわり、積極的に採用を進めている。大手に負けない人材をどのように採用するかということで、インターンシップに力を入れたり、大手にできないようなユニークな制度を取り入れたりしているケースもある。
- 某生命保険会社や某製菓会社では選考スタイルを応募者に選んでもらうユニークな採用方法など、従来の就職情報サイトで多くの学生を集めてふるい落とす方法から一線を画した採用方法を取る企業も出てきており、そのような努力を重ねれば差別化につながり、応募者も増える傾向にある。

(人材定着への取組方法や考え方)

- 企業が職務に必要なスキルを教えることは企業にとってはメリットである。しかしそれをやっているだけでは個人の満足度は高くはならない。個人のキャリア支援、本人がやりたいことをどう実現させるかという観点が重要になってくる。
- 若い企業、ベンチャー企業の中には、その観点を気にしながら経営しているところもあるが、自分たちもそのような扱いを受けてこなかった層の経営者やマネージャーは理解が薄いように感じる。個人の自由で、企業がそこまで関与する必要は無いという考えもあるのが実情である。
- ジョブエンラージメント、ジョブエンリッチメントといわれており、仕事そのものが充実してやり甲斐があれば長時間でも耐えられるが、やり甲斐のある仕事であっても、そこから得るプレッシャーなどが及ぼす影響もある。仕事そのものの設計、任せ方の部分がまず大事であろう。その上でOJTやOFF-JT、評価制度を活用すべきである。

(非金銭的報酬による人材定着の取組方法)

- 非金銭的報酬は創意工夫によっては採用、人材確保につながってくる。例えば某IT企業などは社員食堂を無料にしたり、職場を楽しくする工夫を行うなど職場環境の向上に力を入れている。
- 評価制度をどう組み立てるかによってモチベーションに大きな差がでる。給与を上げることは簡単ではないが、評価はやり方によってはいろいろなかたちをとることができる。賃金も大事だが、会社が自分のことをどう見ているのか知りたいという欲求に対して、評価でカバーすることができる。
- 従業員に対する会社の期待や見立て(=評価)を伝えていく。そして、目標管理など前後のコミュニケーションが重要になってくる。
- あるいは認証、認定、表彰制度などを活用する方法もある。
- また、定着には風土/社風が重要。風土/社風にはコミュニケーションのあり方、人間関係、仕事の任せ方などが含まれる。そのようなもの一つひとつに気を使っていれば良い風土ができると考える。しかし、ほとんどの中小企業にはその余裕はなく、成り行き任せになっている。
- 自社の風土は感覚的につかんでいるし、会社のカラーというのはある程度あってみんな意識していると思うが、コントロールは出来ていない。
- コミュニケーションの取り方の向上のためにコーチングを導入していたり、ミーティングを頻繁にやったり、オフタイムを活性化したりと取り組んでいる。定着、育成につながる重要な要素でもあり、その組織の居心地がそれできまってくる。
- 赤字続き、資金繰りで苦勞している企業は風土などを考えている余裕はない。そのような企業は多くあると思う。日本の中小企業の7割が赤字だといわれているが、そもそも余裕がないところも多い。
- やりたくてもどうやったらいいかわからない、やる人手がない、お金がないといった企業に公的サポートがあったらいいのではないか。

(ダイバーシティを推進するための取組方法)

- それまで会社にいなかった人材を活用していくためには、企業内の制度を変えていく必要がある。それぞれの層が働きやすいように、例えば外国人であれば日本のビジネスのやり方を教えたり相談に乗る仕組み、シニアや主婦であれば時間的な対応、身体への配慮などを行う必要がある。
- 100人以上の規模の中小企業であれば会社の人事や総務が中心になって個別ごとに対応していく必

要があるだろう。

- 外国人の場合、文化の違いを理解することは必須である。例えばハラル、ラマダンなどである。

(業種間の人材移動の状況)

- 就業人口では医療福祉が何百万人も増えている一方、製造業、建設業は激減し、人手不足が深刻化している。現業職において業種間移動によって人手不足の解消ができないかいろいろやっているが、むずかしい。
- バブル後、建設業界の余剰人員を IT など雇うなどさまざまなプロジェクトが実施され、それなりの効果もあったと思われるが、景気が改善し、建設業界がよくなったときには、また人手が足りなくなっている。
- 業種間移動が柔軟にできるようになれば、ミスマッチが減ると思われる。その議論はもっとされるべきだ。

(社内人材の育成による人手不足・人材不足への対応方法)

- OJT と Off-JT があるが中小の場合は OJT が主体になっている。
- 製造業の多能工化も 1 つの方法だが、1 つの特殊分野だけを徹底的に仕込む、技術伝承もまた 1 つの方法だ。
- サービスの現場では何でもできる人材を育成する一方、営業や販売など特化した人材の育成を行い、専門的にその人たちを働かせていく方法がある。

(人手不足・人材不足を解消する議論)

- 現在は非労働市場にいる人をいかに掘り起こしていくかという議論が多いが、その場その場の好不況によって議論の対象も変わるし、人手不足が起こる業種も変わる。今は介護・福祉や建設、サービス業といわれているが、オリンピックが終われば状況が変わる可能性は高い。景気の循環と雇用はリンクしてくるので、短期対策の積み上げだけでは難しい部分がある。
- 企業が求める質を持つ人材を増やすために職業訓練的機能を充実させるという議論も自治体などでは頻繁に行われている。

(機械化・合理化による人手不足・人材不足への取組方法)

- 製造業では工場の無人化の推進など、合理化による人手不足・人材不足への対応が行いやすいが、サービス業の接客は合理化・機械化できない。
- 事務や製造など合理化できる分野はどんどん合理化を進めるべきだが、接客や企画などできない分野にむしろ人を投入すべきである。
- 医療・福祉現場では肉体的に仕事がきついので、アシストパワースーツなど機械化・合理化は必要になる。
- 日本では外国人が介護・福祉の仕事に就くことが規制されているが、それが緩和されてくれば状況は変わるだろう。法整備が追い付いていない。しかし、国庫負担が増える領域であり、そう簡単に処遇をあげられない悩ましいところでもある。

3. 採用に係る課題など

(ハローワークなど外部機関の活用)

- 人材ビジネスでカバーしている範囲はごく一部のビジネスになるところだけだ。多くの部分はハローワークなどの公的機関がカバーする必要がある。ただ、労働市場の分析はあまりされておらず、どのぐらいの比率が人材ビジネスでカバーされているのかといったデータがオープンになっていない。この分野の調査が必要だと思う。
- ハローワークで全部というのは無理があり、ビジネスモデルを無視して民間にやれというのも無理がある。
- 現状の人手不足の状況を踏まえ、ハローワークは機能強化を進めていると思うが、企業のニーズや個人のニーズも多様化している現代では、ざっくりすくってマッチングという手法には無理がある。もっと細かい機能があったほうがいいのではないか。
- 公共と民間を生かしたマッチングの新しい仕組みをどうつくるかという東京都のプロジェクトがあったが、残念ながら実現化しなかった。非常に面白いプロジェクトで、ハローワーク情報をどう生かすかが議論の中心だったが、実際にはハローワーク情報はセグメント化されておらず、雑多すぎて他の機関ではあまり使えないことがわかった。情報は多ければ多いほどいいというものではない。

(採用の科学的分析)

- 求める人材像を科学的に定めている企業は少ない。1、2名採ろうという中小企業であれば、そのような面倒臭いことはせず、職種や年齢を決めて来た中から良い人材を選べばいいというのがいままでの主流である。しかしそれでは良い採用はできないと思う。アバウトなやり方であれば、経営者や人事担当者がどういう人材を欲しいかということを考えて合意すればそれでもいい。科学的にやろうと思えばマーケティング手法を使った「ペルソナ」もあるし、「コンピテンシー」をリサーチして必要な人間を割り出しても良いのでやり方はいろいろある。ターゲットを定めなければ魅力の発信がぼやけるので、できるだけ求める人材は決めたほうが良いと考えている。
- 大手も含めて採用の結果を追跡調査している会社はほぼない。担当者も頻繁に変わるため PDCA が回っていない。その人事的な部分を科学すれば面白いのではないかと思うが、逆に科学で割り切れないところも多いので、その結果として「そこそこでいいのではないか」というところに落ち着いているのが現状であろう。また、投資効果を考えるとそのような調査を個別企業でやるのは難しい。

(社内における採用の位置付け)

- 採用を変えるドライブをかけるのは経営者、人事、部門責任者だ。また、大企業の場合、採用を決めているのは部門である。
- コアとして社内で持つべき機能と、外にまかせて良い機能とがあり、採用はコア業務ではないから出しても良いという議論があるかもしれないが、重要な人材を確保する行為だと考えると安易にアウトソーシングすべきでない。
- 人材不足・人手不足に対応する上で障壁となっている政策として、新卒一括採用が柔軟な職種間移動を阻んでいるという考え方も一理ある。
- 経営者や働く人たちの中でダイバーシティを差し迫ったものとして認識しているかということ、まだまだだと思う。飲食などは必要に迫られてやっている状況だ。しかし、まずやってみるという経営がこれからは重要になると考える。よく PDCA の Do から始めようといわれているが、日本ではなか

なか実行されていない。

■有識者ヒアリング記録 ～服部 泰宏 氏

(横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授) ～

1. 採用学プロジェクトについて

(採用学概要)

- 採用学とは、企業の採用活動に関する課題に、科学的観点からアプローチし、採用活動の効率化を支援し、社会に貢献することを目的とした課題解決志向で実践的な学問である。
- 採用支援企業は現場で、その企業なりのロジック、エビデンスに基づきソリューションを提供していると思うが、採用学プロジェクトでは特定の企業に対するソリューションを提示するために研究を行う訳ではない。
- さまざまな企業に共通している問題点、例えば1人採用するためにどのくらい人を集めたらいいのか、100人なのか1,000人なのかという知見は、一歩引いた研究者の視点から提供することができる。

(採用学プロジェクト発足の背景)

- 経営サイドの立場から学生が会社に入っていく現象に係る問題について、世界的に見れば特にアメリカではやっているが、日本では研究が少ない。
- 様々な研究会で、企業の人事部長や課長クラスの方から採用に関して何か知見がないのか、現場で頼りになるようなアプローチがないのかと聞かれたときに、即答できないという我々研究者の負い目があり、採用学プロジェクトを立ち上げるに至った。
- 今年の募集が100人として、その100人を集めるために、例えば募集要項をつくるにしても、ある意図を持ってある種の情報を出していき、それによって自分が欲しい母集団を形成することがある程度コントロール出来るはずだと考えている。商品・サービスのマーケティングの世界では、それをやっている。人間の行動に関して消費者でできるのであれば、求職者でも同じことができるはずだ。また、例えば20分の面接をどのように行うかについても、現場での経験や勘といった今までの中から導き出された現場なりのロジックに基づいているのが現状で、尊重すべき点もあるが、一歩引いて見てみると詰め切れてないところも多い。それに対してエビデンスとロジックで考えるきっかけが出来ればと思っている。
- 採用一筋十年という人材はおらず採用の知見の蓄積は困難である。例えば採用担当3年の優秀な社員がいたとして、ようやく採用のことがわかってきた、自分なりのロジックやエビデンスが形成されてきたところで、優秀がゆえに異動してしまう。そこで知識・知見の断絶が起こる。経験や勘がすべてではないものの、せめてそれは残したいと思ってもそれすら残すことは難しいのが日本の人事現場の現状であると思う。

(採用学プロジェクトの運営)

- 分野として経営学、経済学、心理学がコアで、そのほか例えば労働移動問題や格差の問題については社会学といったように、いろいろな専門性を持った研究者がそれぞれの角度から読み解き、1つの知見をつくりあげていく。
- 研究者と現場の企業の両者をつないでくれるコーディネーターとプロジェクトを構成している。
- コーディネーターは某企業で、研究の内容にも精通しており、かつ現場の悩みもわかっているとい

うところで、コーディネーションをビジネスにしている企業である。

- 会員制ではなく、月に1回程度定期的に開催する研究会に1,000円、2000円程度の参加費をいただき、そこでオープンな勉強会を行っている。

(採用学プロジェクト参画企業)

- プロジェクトの参画は数千人規模の大企業から数百人規模の中堅企業と幅広く、業種もものづくりもあればITもあるといったように多種多様である。
- 多くの企業は定期的に開催される研究会へ参加する。参加企業は数十社から多いときには百社程度である。
- プロジェクトに参加する企業は、事業拡大基調かどうかにかかわらず、短期的・長期的な目を持ち、危機感を持っている企業が多いと思う。

(キャリア採用における採用学)

- アメリカにおける採用学は新卒採用よりも、キャリア採用の文脈に基づいて行われている。アメリカの採用はRecruitment Researchといわれており、それはキャリア採用をどうやってうまく採っていくかという発想に基づく。
- 現時点では日本における採用学は新卒採用が中心である。その理由として新卒に問題が大きいということもあるが、新卒採用の方が、データが多く存在しており、労働の移動がわかりやすいからだ。キャリア採用のデータは全体としては大きいですが、個々のデータがどこまで存在するかというと、ベンダーにあるクライアントリストにアクセスしない限りは大量のデータを取得できないのが現状だ。

2. 我が国における人材不足の動向について

(人材不足の状況)

- 昔とくらべて不足しているかというと言い切れないのではないかと。人材の供給そのものは絶えず行われている。採用側・企業側からは大学や学部、学生自身の多様化により、どこにどのような人材がいるかが見えにくくなってきている。また、求職者・学校側からは業種の多様化により、どこにどのような企業があるのかが昔よりも分かりにくくなってきている。良質な求職者と良質な企業は存在しているが、その出会いがうまくいっていない、つまりマッチングの問題だと思う。マッチングがうまくいっていないがために、経団連等の調査で「人材不足が起きている」という結果になっているのだと思う。
- しかし、ミクロでは、例えばグローバル化に対応できる人材がないという、特定の人材の不足は生じている。

(マッチング問題が起きている背景)

- 素晴らしい企業もあり、素晴らしい学生がいるのは間違いがないが、それが相手に見えにくいのは、多分に「パッケージング」、どう見せるかの問題がある。企業は自社と他社との違いや、他社が必要としている人材と自社が必要としている人材の違いを発信しているものの、それが学生側からは見えにくい。
- 採用では他社と違うことをやりにくい。製品は差別化できなければ話にならないので、生産工程等

は改善が進む。しかし、大企業はとにかくエントリーを増やすために自社の魅力をできるだけ伝えようとするが、会社の魅力としての特徴はそれほどあるわけではなく、結局似通ったメッセージになってしまい、会社の差別化ができない。

- ある一定数を集めれば、その中に自社に合う人材がいるだろうという確率から考えているので、100人採用するためには万単位のエントリーをしてもらいたくなる。100人採るために150人集めるのでは不安で仕方がない。この心理は大学も同じだ。
- 企業が採りたい人材像が似ている。メガバンクと総合商社が採る人材はほとんど同じ優秀な人材となる。そうすると優秀な人材はそこに殺到し、同じ人をめぐって企業同士が獲得競争をすることになり、そこから外れた人材はなかなか就職できないという現象が起こる。
- 企業側は「学歴ではない」といいつつも、フタを開けてみれば大学層は偏っているところをみると、やはり学歴で緩やかにフィルターをかけている。

(エントリーの状況)

- 会社へのエントリー方法を学生の構成比で分けた場合2:6:2とよくいわれるが、6割の学生は、就職サイトを使っており、大量に送られてきたものを現場がさばくというスキームだ。これは簡単にはなくなる。母集団を集めることに魅力を感じていれば、すごく魅力的なスキームだ。
- 残りの2割の学生はナビを経由しない。昔、理系では教授推薦という方法があったが、これが社会科学など文系でもかなり進行しており、「ナビ離れ」といわれる現象が起きている。企業のインターンに行くなどして自分で企業に売り込みに行き内定を取る。こういった層が上位校に行くほど増えてくると思う。このように上位グループでは地殻変動が起きている。
- 下位の2割の学生グループは、就職サイトを使ってエントリーするものの、実際には企業からエントリーを受け付けてもらえない層である。

3. マッチング問題に対応するための企業が取るべき対策

(企業基礎体力のない企業の採用戦略)

- 企業基礎体力のある企業とは、メガバンクや総合商社など知名度が高く、高収入で魅力的な仕事ができる企業で、優秀な学生をはじめ学生の応募が多く、自然と優秀な人材が採れる。
- しかしほとんどの企業はそうではないため、良い人材を採用するためには、その基礎体力のある企業との差別化が必要である。同じところで戦っていても優秀な人材を採用することはできない。基礎体力のある企業が求める人材像と重ならないところで自分たちなりの人材像を定義し、どのような人材が欲しいのか、またどんな人材には来てほしくないのかをはっきりと伝えることが必要だ。
- そのメッセージは募集広告の段階、人を呼ぶ段階でクリアにするべきである。実際、今年は某製菓会社や某IT企業など、私の会社を受けたい人はこういう条件を満たした人であるとか、覚悟をした人にだけ来てもらいたいといったメッセージを発信した企業が話題になった。それは同時に、企業側でも応募者に対して今までよりも手厚く面接する、しっかり見ていくというメッセージでもある。
- 学生は、企業の発信の方法が変化していることに反応し、実施に変化を見せた企業には人が集まっている。例えば某保険株式会社の採用スタイル変えていく企業というのは、真の意味で人材を大切にしている企業であるから、そのような企業は自分が入るに値するというロジックで学生は、意志決定を行っている。つまり、変わったことをやっているのは単に面白いだけではなく、周到に練られて

いる採用であろうと考えるので、学生にとっては魅力的な企業ということになる。

- ただ、応募者を絞って自分たちが欲しい人たちだけを集めようとしたにもかかわらず、結果として、そのような企業には人が殺到している。良い人が集まっているので企業としては嬉しい悲鳴ではある。
- 適切な人が応募してくれればよく、合っていない人が1万人応募してきても意味がない。そこが「買ってくれればいい」という商品マーケティングとの大きな違いである。

(募集・採用管理に係る取組への提言)

- 従業員の優秀な層に対するヒアリングを行い、入社後1年目、2年目、3年目で何をしていて、どのような行動をとっていて、それが一般的なほかの社員と何が違うのかという分析を企業レベルで行っているところがある。それをベースに採用のときに何を見るべきなのかを導き出す。それによって、一般的に優秀層に求められているコミュニケーション能力や論理的思考よりも、もう一步踏み込んだ具体的な基準がわかってくるので、そこをつかみにいくべきである。(例：ユーモアがあるかどうか)
- 採用計画では採用人材像の定義はバラエティに富んでおり、能力やコンピテンシー(行動特性)をみるようになってきているが、現場で1次、2次、3次と面接進むに従って「角がとれて」いって、社風になじみそうな人であるかどうかをみていく傾向が強くなる。そこに同質化のメカニズムがあると思う。そこで1次の評価を2次の評価にもちこさないようにする方法も考えられる。
- 大企業の採用では人事だけではなく、現場社員が参加するケースが多いが、現場社員は採用に対して「私事ではない」という距離感を持っており、そこが大きな問題だと思う。しかし、アメリカの調査によると、良い採用ができている企業は経営者レベルで人を採ることは企業にとってプラスだという信念を持っている。特定の施策を打っているとか、ポリシーを持っているということではなく、信念としてそう思っていることが非常に大事だ。
- 日本企業においても、活躍している現場のエース級の人材を採用に送り込むことは当該現場としてもったいない、損失だと思うかもしれない。しかしエース級の人材はエース級の輝きを放つので、求職者は憧れるし、パフォーマンスの高い人はパフォーマンスの高い人を惹き付けるという結果も出ている。ここをやるか、やれないかでいい人材を採用できるかどうかの違いが出る。

(キャリア採用における取組)

- キャリア採用では採用人数における規模感は違うが、人材像に関してクリアなメッセージが必要だということは変わらない。
- キャリア採用は、そもそも特定の能力をかわれて採用されるケースが多いので、その点において新卒採用よりも人材像の定義はクリアだが、採用後に企業がその人物の能力を生かすことができていないケースが多い。従って、採用時よりも採用後の「社会化」のフェーズ(段階)に問題があることが多い。
- 採用時に企業から発信される人材像のメッセージがクリアすぎて、逆に入社後の配置や職場への適応という点でミスマッチが起きている。

4. その他

(キャリア採用の指標)

- キャリア採用の積極的な企業は人材を大量に採用してはいるが、実際に役員になれるのは新卒採用者というケースも多い。そこで 30 歳以降にキャリア採用された人が、役員層に入っているかどうかという指標があればミドル層の企業選びのいい指標になるのではないか。
- 全体で見ると、転職をしないほうが生涯年収は高いというデータはあるが、一部の層では収入が上がっている。細かく見ていけばもっと違った労働社会が見えてくると思う。

(中小企業が変わっていくためのきっかけ)

- 企業外からのドライブはまちがいなく危機感だ。新しいスタイルの採用が出てくる会社というのは危機感のある会社だ。根本的に変えなければまずいことになる、良い人が採れない、30 年後にこの中から誰が幹部になるのかということに気付いたときに、採用に注目が集まる瞬間がある。これが外部への適応ということになる。
- 社内においては経営者レベルを採用に関わらせることができるかどうか重要だ。某製菓企業が象徴的で、もともと採用予算は多くなかった。人材もエース級を注ぎ込むことができなかったが、課長クラスが経営者に対していかに採用が大事か、いかに初期に人材に投資することが大事かについて直談判した。それによって予算が増え、採用そのもので戦っていこうというメッセージをクリアにした。経営者レベルが、人材がいかに重要かを本気でわかってもらい、採用に関わらせることができるかどうか重要だ。
- 外のドライブと内のドライブがかみ合ったときに、新しい採用ができてくると思う。

(国の施策に対する意見)

- 各企業の採用行動の自由化が重要だ。多くの企業が 8 月に一斉に内定を出すという競争があり、従来よりも競争が激化する。他方、上位 2 割の学生グループに対して、企業はほかの企業をどう出し抜くか、見えないところで足の蹴り合いを始めているし、学生側もいつから企業が動き出すかわからなくてそわそわしている。従って採用が短期化しておらず、間延びしてしまっているのもっと期間を長くするか、あるいはいっそうのことフリーにしたほうが企業は良い採用ができると思う。
- そもそも学生の能力はバラバラで、同じ大学の同じような偏差値であっても、学生の伸び方の違いがある。従って 3 年生の夏のインターンの時点で良い能力を示すことができる者もいれば、4 年生の 8 月によやく伸びてくる学生もいる。

(新卒採用の現状と課題)

- 最近、新卒採用に回帰している動きも見えるが、それは社内の人口ピラミッドが歪んでしまったことへの反省から、定期的な採用がいかに大事かという経験に基づいていると思われる。大企業にとって、新卒の一括採用では定期的に 100 人なりの人数を社内に送り込むことができるという魅力がある。
- しかし、逆にいえば、新卒以外で定期的に 100 人採用できるのであれば、新卒ではないほうが絶対に良いはずだが、「安全策」である新卒一括採用をやめるという選択に踏み込めないでいる。
- 新卒一括採用に問題があるのではなく、例えば 3 年以内で辞めた者に対するネガティブな評価が下されてしまうなど、新卒一括採用こそがすべての入口であるという社会のシステムが問題だと思う。

- 人材採用は長い目を持たなければならない。新卒者採用においては 10 年後、20 年後の能力を担保していくことなので、この人的投資がいつはね返ってくるか不安になることはあるが、その人たちが居続けて頑張ってくれば必ずはね返ってくる。そこに気付くことができるかどうか、覚悟を決められるかどうか重要だ。
- 現状の新卒採用は、特に大企業等で、1 万人が 100 人に絞り込まれる段階で膨大なエネルギーが使われている。それは担当者側も学生側にも当てはまり、中にはメンタルになってしまう学生もいて、それも 1 つの大きな社会的なコストだ。もっと効果的な採用にすべきだと思う。

■有識者ヒアリング記録 ～藤本 真 氏

(独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員) ～

1. 我が国における人材不足の動向について

(データで見る新規求人数の推移とその背景)

- 規模別の新規求人数（パート含む）を平成 22 年と平成 25 年とで比較してみると、29 人以下の小企業では平成 22 年 1 年で 366 万人、平成 25 年では 618 万人と 250 万人ほど増えているが、大企業は増やしていない。企業規模が 300～499 人のところは 22 万人から 19 万人に、500～999 人のところも 16 万 7,000 人から 12 万 6,000 人に減っている。1,000 人以上の企業になると 13 万 8,000 人から 10 万 2,000 人になっている。このように、規模の大きいところは新規求人減らしている。これはなぜなのかと疑問に思った。景気が良くなると中小が人手不足になるのは、大企業に新卒が行ってしまうからであったり、それまで手控えていたのを採ろうとするということもあると思うが、ではなぜ大企業では新規求人が増えないのかと不思議に思う。
- 人手不足とはいいながら、大企業では新規求人を増やしていない。継続雇用の問題からなのか、それなりに新人を確保できていたからなのか、大企業が海外展開を進めるなか、国内ではそれほど新規求人は必要ないからなのか、その理由がよくわからない。
- ただし、製造業では大企業は海外に生産拠点をシフトしたところが多く、景気回復による需要拡大時にも国内では求人ニーズが出てこないという、生産のグローバル化の影響があると思われる。
- 同じく平成 22 年と平成 25 年の新規求人数の比較を業界別で見ると、やはり存在感があるのは介護で、71 万 6,000 人から 115 万人とここだけで 40 万人も増えている。もう 1 つは建設で 47 万人から 77 万人と 30 万人も増えている。製造業では、72 万 2,000 人から 87 万 6,000 人と 15 万人増だ。しかし製造業の中でも濃淡があり、増やしていると見えるのが金属製品製造業で 5 万 6,000 人から 7 万 5,000 人と 2 万人増、次が輸送（自動車関係）で 6 万 2,000 人から 7 万 7,000 人と増やしている。また、食品製造業も 18 万人から 23 万人と 5 万人ほど増えている。しかし、顕著に減っているところもある。それが電池部品・デバイス・電子回路製造業だ。3 万 5,000 人から 2 万 7,000 人と減っている。ほかは増えているか横ばいだが、ここだけ 20% ぐらい減っている。この間、半導体、電子部品の競争力が弱まったということが背景にあると思われる。データから見るとそういうことが見えてくる。
- 2002 年からの景気回復期ではいまほど人手不足だと言われなかったが、その理由の 1 つに、介護の存在感が大きくなっていることがあるのではないかと。また、前の回復期と違うのは東日本大震災があり、東京オリンピックがあることだ。アベノミクスではそういった公共事業もテコ入れしている。地方創生でどのようなものが出てくるかわからないが、公共事業も選択肢としてはあるだろう。介護と建築の人手不足へのインパクトは大きい。この 2 つは全国的なニーズがあるので、人手不足が実感されるのではないかと思う。

(人材不足と外部環境・企業経営との関係性)

- 外部環境であれば景気の良し悪しだろうが、介護や建設における人材不足は構造的な要因が大きいと思う。例えば介護の場合は高齢化による需要増、建設の場合は公共事業を減らしてきていたために人を採ってこなかったことに加え、人材の高齢化も同時進行していたのだと思う。それに外部環境としてアベノミクス、東日本大震災、東京オリンピックというニーズが次から次に出てきたとい

うことがあるだろう。

- 建設では外部環境と企業経営は重なっているが（公共事業が抑えられていたために若い人材を採ってこなかった）、介護の場合、企業経営と人手不足との関係性を見るのは難しい。

（景気回復期の中小企業特有の採用における課題）

- 採用を控えてきた中小企業が、景気回復期に久しぶりに採用を行う場合、採用のノウハウが企業として蓄積しているわけではなく、新卒採用を定期的に行っていなければ高校等とのつながりはつくりていないため、結果として経営者等の人脈に頼った採用になるケースが多い。
- 知名度が低い場合、いきなり募集をかけたからといって、応募側もどういった企業かわからないので応募者が集まらない可能性もある。ホームページを活用して募集しても、そのホームページ自体見てもらえる可能性が低い。
- そのため、中小企業の求人は基本的にハローワークを通して行われるが、それ以外のメディアとしては、地方では依然として紙媒体（新聞折り込み、地方の求人情報誌など）が活用されている。中小企業の事業主がネットでは自分の情報が見てもらえるかどうかという点において信頼を置いていないからという一面もある。その点、地方の求人誌であれば、その地方で就職したい人が購入するので募集広告を見てももらえる確率は格段と高くなる。

（人材のミスマッチの現状）

- 通常ミスマッチといった場合、専門職の求人に対し事務職の求職者が多いというスキルギャップのミスマッチを指す場合が多いが、その場合は訓練でそのポジションを埋めていくという方法がある。一方、誰でもできるような単純作業の求人に対し、それができる求職者はいるが、処遇に対する期待水準と実際にもらえる処遇とのあいだにギャップがあるという処遇面でのミスマッチも起きていると思う。
- 中小から出てくる求人の多くは、人材が欲しいというよりも、人手が欲しいというものが多いと思われる。そこで処遇ギャップが起きている可能性がある。

（学生アルバイトの状況）

- 飲食業や小売業、コンビニで学生アルバイトを採りづらい状況が生まれていると言われているが、学生が来ないわけではなく、学生の数以上に需要のほうが大きくなっているのではないかと。
- 学生アルバイトは、同じような仕事が多いため、賃金によって人の移動が起こり、高い賃金を提示しているところに人が流れていく。（低い賃金のところで人材不足が起こる）。

2. 人材不足に対応するための企業の取組について

（人材の定着への取り組み）

- 定着につながる決定打はないが、定着につながるように従業員とコミュニケーションをとる（会社全体の情報を従業員に伝えるなど）、従業員の能力を伸ばす、責任のある仕事を任せるといったところに力を入れている企業も多く、そういった企業は働きやすさ、働きがいを感じられる企業ではないかと思う。
- 「働きやすい・働きがいのある職場づくり」の事例を厚労省のホームページ（http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyuu_kaizen/example/index.html）で紹介している。地道に

やっているところばかりだが、それでも介護などでは賃金に惹かれて人が他の業種などへ逃げてしまうことはある。

- 中途採用における定着への取り組みについてのスタディでも、企業に聞く限りでは定着に目立って効果があったものはなかった。働きやすい、働きがいをつくっていくための取組にはいろいろあると思うが、中小企業に関しては、労使のコミュニケーションをうまくとり、それをきちんと経営に反映できるような取組であり、それが定着につながっていくと思う。

(職場定着のための働きやすい・働きがいのある職場づくりの具体的な進め方)

- まず「従業員の声を聞く」。
- この会社においても先行きがよくわからない、いまの仕事から次にどのようにステップアップしていくかわからないということであれば、キャリアパスを作る。
- やっている仕事に見合った賃金をもらっていないのではないかとということであれば、評価制度を作る。
- こういうふうによれば生産性が上がり、仕事がやりやすくなると思うということがあれば、提案制度を作る。
- 従業員の声をどう聞くかという具体的な方法は特になく、普段の職場でのやり取りで、誰かが言ったことを会社全体に展開していく場合はどうしたらいいかを考えたり、ざっくばらんに話せる会議を定期的で開催したりする。
- 多くはトップダウンでやっているが、意図を説明しなければ結局従業員は定着しない。

(労働条件に制約のある人材の活用に対する取組・中小企業)

- 中小企業では事業所が1拠点の場合が多く、周辺地域の人材しか雇用しない場合が圧倒的に多いため、とりたてて地域限定社員などの取組はやっていないと思われる。ワークライフバランスについても制度として持っていないところが多く、間接的に勤務時間の調整（例えば10時～16時のパートタイマーとして雇用）で行われているケースが多いだろう。現実的にこういったケースが圧倒的に多い。
- 人材不足下では逆に被雇用者の要望を聞かざるを得ない状況だが、中小企業では制度がないがゆえに現場や雇用者の裁量でそういったアレンジメントが可能とも言える。
- 多くの製造業の中小企業は下請けであり、需要が増えて増産のために人手が必要となっても価格が上がるとは限らないし、また、いつ仕事がなくなっても影響が出ないような雇い方をする場合も多いと思う。そういった場合に時間の制約があるような人材（周辺地域の子育て中の主婦など）を活用しているケースもある。

(介護離職など緊急事態への対応)

- 従来、ワークライフバランスは下の世代（子ども）とどう過ごすかが問題とされてきたが、今度は上の世代（親）の介護との関係を考慮していく必要が出てきている。介護のために転居しなければならない場合、配置転換で対応するなどの対応をとっている企業もある。
- 転居までは必要ないが、ある程度まとまった期間、職場から離れなければならない状況が発生した場合（例えば、親が倒れた直後に実家に一時的に戻って、各種手続きを行うなど）、有給休暇で対応するのか、あるいはパソコンをつないで在宅で仕事を行うことができるのか、それは柔軟に対応

できるような社内制度あるいは基盤を持つておくことが望まれる。そうではないと、その短期間のために退職しなければならなくなってしまう事態も起こり得る。

- 人材のリスクマネジメントの面からは、社員の高齢化や、継続雇用によりいままでより高い年齢まで働く社員が増えてくれば、その社員の親の介護という問題も増えてくる。このようにいままでにはなかったリスクへの柔軟な対応のための心構えや教育が必要であろう。会社としては、制度の整備というよりも、実際の職場での緊急対応の意識付け、中長期的にはサクセションプランの準備を行う素地をつくっていくことなどが重要になる。介護の場合、人が突然いなくなるという現象(=緊急事態)が起こる。その人材を補充するのは中長期的には採用や育成で対応していかなければいけないが、急場に対応できる体制づくり(=職場での応急処置)は企業規模にかかわらず必要になってくる。
- 会社は組織としてその職場の人事面のリスクにも対応しつつ、パフォーマンスを上げていかなければいけない。それはいろいろな組み合わせがあり、サクセションもあれば採用もある。例えばワークライフバランスのライフで出てきたイベントに対して、職場としてどのように動くのかについては、誰がマネージャーになってもやりくりできるようにしておくことが重要だ。

(報酬制度の改善と人材確保・中小企業)

- 人材確保のために報酬制度を変更する(ボーナスを出すなど)という話は聞いたことはない。
- 正社員の場合、大企業の製造では他社と同等の処遇を維持して他社への人材流出が起きないようにしているし、介護では処遇を見てジョブホッピング*することはよくあるので処遇の改善は定着のためには重要だが、それ以外で処遇によって人が移動することはあまりないと思われる。したがって、企業側もほかの企業を見ながら処遇を改善していくことはやっていないだろう。しかし、パートの場合は業種横断的にできる仕事が多いため、地域相場ができており、それを見ながらということはあるかもしれない。

※ジョブホッピング:転職を繰り返すこと。

3. その他

(国の施策に対する意見)

- ハローワークと地場のマッチングをやっているような民間人材ビジネスの強み・弱みを政策当局として把握しておき、ハローワークが弱いと思われるところに関しては民間のマッチングのサービス(地方では求人誌等の紙媒体であろうが)を活用するようにしてはどうか。
- 1回仕事を辞めた人や、元からフリーターやニートで労働市場に関わっていない人たちを求職支援のために訓練し、労働市場に送り出すというのが求職支援訓練制度だが、求職者として想定している人たちにこの情報が伝わっていない。なぜかというと、彼らは新たに仕事を探している主婦やフリーターやニートで、離職した人とちがってハローワークに行かない。ハローワークに行けば求職支援制度の情報があるが、もともとハローワークに行かないし、行ったとしてもいろいろな訓練の情報などがあってよくわからないのではないかと思う。
- 離職者訓練は定員が埋まるのに比べ、求職支援訓練制度を運営しているところは定員の半数しか集まらずに困っている。訓練の情報が届きやすいようにできないものか。ハローワークが事実上、軸になると思うが、地場のコンビニや公共施設などでそのような情報が伝わるように、アクセスするルートを考えたいと思う。

- 従来想定していた人が採れなければ、新しい人を採っていかねばいけないが、新たな人材にアクセスする工夫が足りない。ハローワークには仕事を探している人たちは来るが、難しいとは思いますが、ハローワーク以外のルートをもう一段踏み込んで考えるべきだと思う。ハローワーク以外のルートによって新たな人材に出てきてもらえる可能性がある。
- それぞれの企業の雇用開発はよくやっているが、定着につながるような人事労務管理のサポートやそれに関する情報を「見えやすくする」方法は何かないのかなと思う。「ワンストップ」で何かできる工夫ができないか。商工会議所などが機能を持っていると思うし、専門家が職場診断をできるといいのかもしれないが、ありすぎるのかもしれない。

資料 企業アンケート調査票

「人材の確保と離職防止」に関するアンケート調査

【ご回答にあたって】

1. 本調査は、商用データベースを用い、無作為に企業の総務・人事ご担当者様にご送付しています。
貴社の人材確保施策に関してお答え下さい。
2. 本調査の数値の記入は、特に説明の無い場合には、把握できる直近の数値をご記入ください。
ゼロの場合には「0」とご記入をお願い致します。
3. ご回答いただいた内容は、個々の回答内容がそのまま公表されることはございません。本調査の結果は、統計的数値として取り纏めます。
4. ご回答いただいた調査票は、**平成27年1月13日（火）まで**に同封の返信用封筒にてご返送ください。
5. ご回答に当たってのお問合せは、下記調査担当者までお願い致します。本調査は、厚生労働省の委託を受けて行う「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」の一環として、企画し実施させていただくものです。

【調査票の記入方法に関するお問い合わせ】（月～金曜日、9：30～17：30）

みずほ情報総研株式会社（<http://www.mizuho-ir.co.jp>）

社会政策コンサルティング部（杉田、菅原、田中、山岡、飯村）

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町 2-3 TEL：03-5281-5276 FAX：03-5281-5443

Ⅰ. 貴社の概要についてお伺いします。

問1 本社所在地（都道府県名）をお答えください。

() 都・道・府・県

問2 貴社は、本社以外に転勤を伴う事業所を有していますか。（○は1つ）

1. 事業所は本社1つである
2. 複数の事業所があるが、転勤に際しては転居を伴う事業所はない
3. 複数の事業所があり、転勤に際しては転居を伴う事業所がある

問3 設立年をお選びください。（○は1つ）

1. 1969年以前
2. 1970年代
3. 1980年代
4. 1990年代
5. 2000年代（2000年～2009年）
6. 2010年以降

問4 業種をお選びください。（○は主なもの1つ）

1. 農業・林業・漁業
2. 建設業
3. 製造業
4. 電気・ガス・熱供給・水道業
5. 情報通信業
6. 運輸業、郵便業
7. 卸売・小売業
8. 金融業、保険業
9. 不動産業、物品賃貸業
10. 学術研究、専門・技術サービス業
11. 宿泊業、飲食サービス業
12. 生活関連サービス業、娯楽業
13. 教育、学習支援業
14. 医療、福祉
15. その他サービス業
16. その他(具体的に)

問5 貴社における経営・事業展開の動向は、次のそれぞれについて、いずれにあてはまりますか。(a～eのそれぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | | | | |
|---|----------------|------------------|-----------------|---------------|
| a | 3年前と比べた売上高の増減 | 1. 増加している | 2. あまり変わらない | 3. 減少している |
| b | 3年前と比べた経常利益の増減 | 1. 増加している | 2. あまり変わらない | 3. 減少している |
| c | 新規事業の開拓状況 | 1. 新規事業開拓を積極的に実施 | | 2. 既存事業の展開を重視 |
| d | 合併等による企業規模拡大 | 1. 過去3年間に合併等した | 2. 過去3年間では合併等せず | |
| e | グローバル展開の状況 | 1. グローバル展開に積極的 | 2. 国内市場が中心 | |

問6 貴社の従業員数をご回答ください。(概数で結構です。派遣社員は非正社員数には含みません。)

| | 合計 | |
|--------------------|---------|---------|
| | | うち女性 |
| 従業員数 | 約 () 人 | 約 () 人 |
| うち正社員数 | 約 () 人 | 約 () 人 |
| うち非正社員(パート・契約社員等)数 | 約 () 人 | 約 () 人 |

問7 3年前(2011年4月1日時点)と比較して、従業員数の増減状況をご回答ください。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | 3年前と比較して従業員数は | | | | | 非正社員は いない |
|---------|------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|------------------------|--------------|
| | 大幅に増加 (10%以上 増加) | やや増加 (3%以上10% 未満増加) | あまり 変わらない | やや減少 (3%以上10% 未満減少) | 大幅に減少 (10%以上 減少) | |
| 正社員数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 女性の正社員数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 非正社員数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

II. 貴社における人材確保の動向についてお伺いします。

問8 貴社における人材確保に係る不足感の状況について、どのように感じていますか。(正社員、非正社員のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | かなり 人材不足 | やや 人材不足 | 特に不足感 はない | 非正社員は いない |
|-------|-------------|------------|--------------|--------------|
| 正社員数 | 1 | 2 | 3 | |
| 非正社員数 | 1 | 2 | 3 | 4 |

問9 昨年度(2013年度)の採用者数(新卒/中途採用の正社員及び非正社員)をお答えください。

| | | |
|------|-------|---------|
| 正社員 | 新規学卒者 | 約 () 人 |
| | 中途採用者 | 約 () 人 |
| 非正社員 | | 約 () 人 |

問 10 貴社では、3年前(2011年4月1日時点)と比較して、採用者数はどのように変化していますか。
(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | 3年前と比較して採用者数は | | | | | 採用して いない |
|----------|------------------------|-------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------|-------------|
| | 大幅に増加 (10%以上 増加) | やや増加 (3%以上 10%未満 増加) | あまり 変わらない | やや減少 (3%以上 10%未満 減少) | 大幅に減少 (10%以上 減少) | |
| 正社員の新卒採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 正社員の中途採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 非正社員の採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

問 11 貴社では、昨年度及び今年度の採用活動は順調に行われていますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | | 採用活動は | | | | |
|----------|---------------|-----------|------------|------|-----------|-------------|
| | | 非常に 順調 | まずまず 順調 | やや苦戦 | 非常に 苦戦 | 採用して いない |
| 正社員の新卒採用 | 昨年度(2014年度入社) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 今年度(2015年度入社) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 正社員の中途採用 | 昨年度(2013年度採用) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 今年度(2014年度採用) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非正社員の採用 | 昨年度(2013年度採用) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 今年度(2014年度採用) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

問 12 貴社では、3年前(2011年4月1日時点)と比較して、採用活動は厳しくなっている(人が採用しづらくなっている)と感じていますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | 3年前と比較して採用活動は | | | | | |
|----------|---------------------|----------------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| | 非常に 厳しくなっ てきた | やや厳しく なってきた | あまり変わ らない | やや楽にな ってきた | 非常に楽に なってきた | 採用してい ない |
| 正社員の新卒採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 正社員の中途採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 非正社員の採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

問 13 貴社では、今後3年程度の採用者数について、どのように予定していますか。(それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | 今後3年程度の採用者数について | | | | |
|----------|-----------------|------------------------|-------|-------|-------|
| | 増やす予定 | 現在とほぼ 同じ人数に する予定 | 減らす予定 | 採用しない | わからない |
| 正社員の新卒採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 正社員の中途採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非正社員の採用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

問 14 貴社における人材確保に係る不足感の状況について、職種別に状況をご回答ください。(職種それぞれについて、あてはまるもの1つに○)

※職種の分類については、次頁の参考表をご参照ください。

| | かなり 人材不足 | やや 人材不足 | 特に不足感 はない | 当該職種 はない |
|---------------------|-------------|------------|--------------|-------------|
| 1. 管理的職業 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 専門的・技術的職業 | | | | |
| 2-1. 研究 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-2. 開発 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-3. 製造技術 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-4. 建築・土木・測量 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-5. 情報処理・通信技術 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-6. 医療技術・保健 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-7. 福祉 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2-8. 教育 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 事務的職業 | | | | |
| 3-1. 一般事務(人事・企画等) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3-2. 会計事務 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3-3. 生産関連事務 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3-4. 営業・販売関連事務 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3-5. 外勤事務(集金・訪問調査等) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3-6. 運輸・郵便事務 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 販売の職業 | | | | |
| 4-1. 商品販売 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4-2. 営業 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. サービスの職業 | | | | |
| 5-1. 家庭生活支援 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5-2. 介護、保健医療 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5-3. 生活衛生 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5-4. 飲食・調理、接客 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5-5. 施設・ビル管理 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5-6. その他のサービス | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. 保安の職業(警備等) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. 生産工程の職業 | | | | |
| 7-1. 生産設備制御・監視 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7-2. 製造工、組立、加工 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7-3. 整備・修理 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7-4. 製品、機械器具検査 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. 輸送・機械運転の職業 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. 建設・採掘の職業 | | | | |
| 9-1. 建設・土木・採掘 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9-2. 電気工事 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. 運搬・清掃・包装等の職業 | | | | |
| 10-1. 運搬 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10-2. 清掃 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10-3. 包装 | 1 | 2 | 3 | 4 |

上記のうち最も不足感が強い職種(1つ選んで番号を記入: 記入例: 3-1)

→

参考：職種分類説明表

※回答にあたっては、下記の職種分類を参考にご回答ください。当てはまる職種が無い場合は、最も近い職種をお選びください。

| 職種 | 職業例 |
|-------------------|-------------------------------------|
| 1. 管理的職業 | 会社役員、部課長、工場・支店・営業所等の長、施設・店舗長など |
| 2. 専門的・技術的職業 | |
| 2-1. 研究 | 研究者、大学教授、エコノミスト等 |
| 2-2. 開発 | 食品開発技術者、電気・電子・電気通信開発技術者、機械開発技術者など |
| 2-3. 製造技術 | 食品製造技術者、電気・電子・電気通信製造技術者、機械製造技術者など |
| 2-4. 建築・土木・測量 | 建築構造設計技術者、建築工事現場監督、土木施設設計技術者など |
| 2-5. 情報処理・通信技術 | システムコンサルタント、ソフトウェア開発技術者、システムエンジニアなど |
| 2-6. 医療技術・保健 | 医師、保健師、看護師、栄養士など |
| 2-7. 福祉 | 福祉相談・指導専門員、保育士、ケアマネージャーなど |
| 2-8. 教育 | 教員、学習塾講師など |
| 3. 事務的職業 | |
| 3-1. 一般事務(人事・企画等) | 総務、人事、企画、医療介護事務、電話受付事務など |
| 3-2. 会計事務 | 経理、銀行窓口など |
| 3-3. 生産関連事務 | 生産現場事務員、出荷・受荷係事務員など |
| 3-4. 営業・販売関連事務 | 仕入、営業、販売、貿易、金融保険事務など |
| 3-5. 外勤事務 | 集金人、訪問調査員など |
| 3-6. 運輸・郵便事務 | 旅客・貨物係事務員、運航管理事務員、郵便窓口事務員など |
| 4. 販売の職業 | |
| 4-1. 商品販売 | コンビニエンスストア店長(主に販売に従事)、量販店店長など |
| 4-2. 営業 | ルート営業員、MR、技術営業員、銀行渉外、旅行営業員など |
| 5. サービスの職業 | |
| 5-1. 家庭生活支援 | お手伝い、介護家政婦、家事代行員、チャイルドシッターなど |
| 5-2. 介護、保健医療 | 施設介護員、訪問介護職、看護助手など |
| 5-3. 生活衛生 | 美容師、エステシャン、クリーニング職など |
| 5-4. 飲食・調理、接客 | 調理人、旅館・ホテル・乗物接客員 |
| 5-5. 施設・ビル管理 | マンション・アパート管理人、ビル管理人 |
| 5-6. その他のサービス | 観光案内人、トリマー、学童保育指導員など |
| 6. 保安の職業(警備等) | 警備員、監視員、道路交通誘導員 |
| 7. 生産工程の職業 | |
| 7-1. 生産設備制御・監視 | 鋳物用鉄溶融設備オペレーター、潤滑油製造設備オペレーターなど |
| 7-2. 製造工、組立、加工 | 銑工、製鋼工、一般機械器具組立工など |
| 7-3. 整備・修理 | 電気機械器具修理工、自動車整備工など |
| 7-4. 製品、機械器具検査 | 金属材料検査工、食料品検査工など |
| 8. 輸送・機械運転の職業 | 電車運転士、トラック運転手、車掌、建設機械運転工など |
| 9. 建設・採掘の職業 | |
| 9-1. 建設・土木・採掘 | とび工、大工、配管工、内装工、土木作業員など |
| 9-2. 電気工事 | 電気工事作業員 |
| 10. 運搬・清掃・包装等の職業 | |
| 10-1. 運搬 | 荷物配達員、産業廃棄物収集作業員など |
| 10-2. 清掃 | ビル・建物清掃員など |
| 10-3. 包装 | 製品包装作業員など |

ハローワークインターネットサービス「厚生労働省編職業分類」より一部抜粋

https://www.hellowork.go.jp/info/mhlw_job_dictionary.html

問 15 貴社では人材不足を避けたりその影響を軽減したりするために、どのようなことを行っていますか。また、過去3年間（2011年4月以降）に新たに実施しはじめたものはありますか。（現在行っているものすべてに○の上、ここ3年間に新たに実施しはじめたものがあればその番号を記入）

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. 業務効率化を進める | 8. 出向者を受け入れる |
| 2. 社内人材の再教育・再配置を図る | 9. 機械化等により業務省力化を図る |
| 3. 新卒採用活動を強化する | 10. アウトソーシングによりコア業務に集中する |
| 4. 中途採用を強化する | 11. 生産拠点を海外に移す |
| 5. 非正社員から正社員への登用を進める | 12. 部門や工場等の縮小・閉鎖 |
| 6. 非正社員（パート・契約社員等）を人員増強する | 13. 新規事業開拓や事業拡大を控える |
| 7. 派遣社員を活用する | 14. その他（ ） |
| | 15. 特にない |

過去3年間に新たに実施しはじめたもの（番号をすべて記入） →

| |
|--|
| |
|--|

Ⅲ. 貴社における求人・採用の方針や工夫についてお伺いします。

問 16 貴社では採用活動において、どのような募集・採用ルートを利用していますか。また、そのうち特に効果が高いルートはどれですか。（正社員の新卒採用・中途採用、非正社員の採用の別に、それぞれ利用するルートすべてに○の上、特に効果が高いルートを2つまで選択して番号記入）

| | 正社員の 新卒採用 | 正社員の 中途採用 | 非正社員の 採用 |
|-----------------------------|--------------|--------------|-------------|
| ハローワーク | 1 | 1 | 1 |
| ジョブカフェ等地域の就業支援施設 | 2 | 2 | 2 |
| 人材サービス会社（民間の職業紹介機関） | 3 | 3 | 3 |
| 再就職支援（アウトプレースメント）会社 | 4 | 4 | 4 |
| 求人媒体（紙：就職情報誌・新聞折り込みチラシ等） | 5 | 5 | 5 |
| 求人媒体（Web：就職サイト等） | 6 | 6 | 6 |
| 自社ホームページへの掲載 | 7 | 7 | 7 |
| 会社説明会の開催・参加（複数社の合同によるものを含む） | 8 | 8 | 8 |
| 親会社・関連会社からの紹介 | 9 | 9 | 9 |
| 仕事上（取引先等）で接点のある人の採用 | 10 | 10 | 10 |
| 縁故採用（知人・友人等からの紹介） | 11 | 11 | 11 |
| 非正社員からの正社員転換 | | 12 | |
| 紹介予定派遣 | | 13 | |
| 関連会社等からの出向者の転籍 | | 14 | 14 |
| その他（ ） | 15 | 15 | 15 |
| 募集・採用していない | 16 | 16 | 16 |

| | | | | |
|--------------------------------|-------------|---|---|---|
| | | ↓ | ↓ | ↓ |
| 上記のうち、特に効果が高いものを 2つ選んで番号を記入 | 1番目に効果が高いもの | | | |
| | 2番目に効果が高いもの | | | |

問 17 貴社では、人材採用を円滑化するために、下記のような取組を実施していますか。正社員の新卒採用・中途採用、非正社員の採用の別に、それぞれ実施しているものをご回答ください。また、過去3年間（2011年4月以降）に新たに実施しはじめたものについてもご回答ください。

(1) 正社員の新卒採用を円滑化するための取組（あてはまるものすべてに○）

1. ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している
2. 大学に出向いて会社説明をしている
3. 大学OB・OGによる研究室訪問等のリクルート活動を実施している
4. 会社説明会を地方で開催している
5. 職場見学会・職場体験会を開催している
6. 学生向けのインターンシップを実施している
7. 賃金等の処遇条件を競合他社よりも高く設定するようにしている
8. 第二新卒（学校卒業後1～3年で転職または就職を目指す若者）の採用を行っている
9. その他（)
10. 特に実施しているものはない／募集・採用していない

過去3年間に新たに実施しはじめたもの（番号をすべて記入） →

(2) 正社員の中途採用を円滑化するための取組（あてはまるものすべてに○）

1. ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している
2. 民間人材会社が実施する合同企業説明会に参加している
3. 会社説明会を地方で開催している
4. 職場見学会・職場体験会を開催している
5. 民間の職業紹介機関を活用している
6. 再就職支援（アウトプレースメント）会社を活用している
7. 賃金等の処遇条件を競合他社よりも高く設定するようにしている
8. 早期内定を行っている（早期に内定は出すが、入社時期は本人希望に合わせるもの）
9. 非正社員から正社員への登用を積極的に実施している
10. その他（)
11. 特に実施しているものはない／募集・採用していない

過去3年間に新たに実施しはじめたもの（番号をすべて記入） →

(3) 非正社員の採用を円滑化するための取組（あてはまるものすべてに○）

1. ハローワーク等行政機関が主催する会社説明会に参加している
2. 民間人材会社が実施する合同企業説明会に参加している
3. 会社説明会を地方で開催している
4. 職場見学会・職場体験会を開催している
5. 正社員登用制度を設けている
6. 賃金等の処遇条件を競合他社よりも高く設定するようにしている
7. 曜日・時間等の働き方を柔軟に選択できるようにしている
8. 早期内定を行っている（早期に内定は出すが、入社時期は本人希望に合わせるもの）
9. その他（)
10. 特に実施しているものはない／募集・採用していない

過去3年間に新たに実施しはじめたもの（番号をすべて記入） →

問 18 貴社では、正社員の中途採用をどのような方針で行っていますか。(複数選択可)

(1) 中途採用のスタンス (主なもの1つに○)

- | |
|--|
| 1. 中途採用の意義を認め、積極的に行っている【→(2)へ】 |
| 2. 本来は新卒採用で充足したいが、次善の策として中途採用を行っている【→(2)へ】 |
| 3. 原則として中途採用は行っていない【→問20へ】 |

(2) 中途採用を行う背景 (あてはまるものすべてに○)

- | |
|-------------------------------------|
| 1. 事業開拓・強化等のため、経験・スキルを有する人材を必要とするため |
| 2. 組織活性化のため |
| 3. 全社的に人員が不足しているため |
| 4. 特定の年齢層が少ないため、人員構成を補正するため |
| 5. 特定の職種が不足しているため (→不足している職種:) |
| 6. 新卒採用が苦戦し、必要な人員数が確保できないため |
| 7. 優秀な非正社員を登用し、人材確保するため |
| 8. その他 () |

(3) 中途採用に際しての条件 (a~hのそれぞれについて、あてはまるもの1つに○)

| | | | | | |
|---|--------|--------------------|---------------------|------------|-------------|
| a | 業種 | 1. 同業種の経験者に限定 | 2. 業種は問わない | | |
| b | 職種 | 1. 同職種の経験者に限定 | 2. 職種は問わない | | |
| c | 資格 | 1. 資格保有者に限定 | 2. 資格は問わない | | |
| d | 年齢(上限) | 1. 概ね35歳未満 | 2. 概ね45歳未満 | 3. 概ね60歳未満 | 4. 60歳以上も採用 |
| e | 正社員経験 | 1. 正社員経験者に限定 | 2. 必ずしも正社員経験にこだわらない | | |
| f | 入職時の条件 | 1. 最初から正社員として採用 | 2. まずは契約社員等で採用 | | |
| g | 時間制約 | 1. フルタイム勤務ができる人に限定 | 2. 時間制約がある人でも可 | | |
| h | 転居の可否 | 1. 転居を伴う異動ができる人に限定 | 2. 転居を伴う異動ができない人でも可 | | |

問 19 貴社では、正社員の中途採用において、過去3年間(2011年4月以降)に採用条件を緩和しましたか。緩和した場合、それはどのような条件について緩和し、背景はどのようなものでしたか。

(1) 過去3年間(2011年4月以降)における採用条件緩和の有無(1つに○)

- | |
|------------------------|
| 1. 採用条件を緩和した【→(2)へ】 |
| 2. 採用条件は緩和していない【→問20へ】 |

(2) 緩和した採用条件の内容 (あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|------------|----------------|--------------|
| 1. 業種の経験範囲 | 4. 年齢範囲 | 7. 転居の可否 |
| 2. 職種の経験範囲 | 5. 正社員経験の有無・程度 | 8. 経験・スキルの内容 |
| 3. 資格の保有状況 | 6. 時間制約の有無・程度 | 9. その他() |

(3) 採用条件を緩和した背景 (あてはまるものすべてに○)

- | |
|------------------------------|
| 1. 事業拡大等により必要とする中途採用者数が増えたため |
| 2. 希望する条件に合う応募者が少ないため |
| 3. 人材活用のすそ野を広げるため |
| 4. その他 () |

IV. 貴社における女性、高齢者、障害者、外国人の活用状況についてお伺いします。

問 20 貴社における女性の活用への取組状況についてお伺いします。正社員、非正社員の別にご回答ください。（それぞれについて、あてはまるもの1つに○）

| | 積極的に取り組んでいる | ある程度は取り組んでいる | 現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい | 現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない |
|---------------|-------------|--------------|--------------------------|----------------------------|
| 正社員における女性の活用 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 非正社員における女性の活用 | 1 | 2 | 3 | 4 |

問 21 貴社における女性の活用にあたってのメリットとデメリット（課題）は何ですか。正社員、非正社員の別にご回答ください。

（1）女性の活用によるメリット（それぞれについて、あてはまるものすべてに○）

| | 正社員における女性の活用 | 非正社員における女性の活用 |
|----------------------------|--------------|--------------------------|
| 人材活用のすそ野が広がり優秀な人材が確保できる | 1 | 1 |
| 女性の目線を事業展開やサービスの開発・向上に生かせる | 2 | 2 |
| 経験豊富な人材が就業継続することでノウハウがたまる | 3 | 3 |
| 社員のモチベーションが上がる | 4 | 4 |
| 外部からの評価がよくなる | 5 | 5 |
| 職場環境改善につながる | 6 | 6 |
| その他（下欄に具体的に） | 7 | 7 |
| 特にメリットはない | 8 | 8 |
| <その他：具体的内容> | | |
| <u>正社員における女性の活用について</u> | | <u>非正社員における女性の活用について</u> |

（2）女性の活用に伴うデメリット・課題（それぞれについて、あてはまるものすべてに○）

| | 正社員における女性の活用 | 非正社員における女性の活用 |
|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 育児等で仕事を辞めてしまうリスクが高い | 1 | 1 |
| 育児等で時間制約がある | 2 | 2 |
| 子どもの病気等で急に休みになるなど稼働が読めない | 3 | 3 |
| 責任が重い仕事をしたがない | 4 | 4 |
| 女性活用についての社内の理解が不十分である | 5 | 5 |
| その他（下欄に具体的に） | 6 | 6 |
| 特にデメリット・課題はない | 7 | 7 |
| <その他：具体的内容> | | |
| <u>正社員における女性の活用について</u> | | <u>非正社員における女性の活用について</u> |

問 22 貴社における高齢者、障害者、外国人の活用への取組状況（雇用形態は問いません）についてお伺いします。（それぞれについて、あてはまるもの1つに○）

| | 積極的に取り組んでいる | ある程度は取り組んでいる | 現在はあまり取り組んでいないが、今後取り組みたい | 現在あまり取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない |
|---------------|-------------|--------------|--------------------------|----------------------------|
| 高齢者(60歳以上)の活用 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 障害者の活用 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 外国人の活用 | 1 | 2 | 3 | 4 |

V. 貴社における人材の確保・定着のための取組についてお伺いします。

問 23 貴社では人材の確保・定着のためにどのような取組を行っていますか。正社員、非正社員の別にご回答ください。（それぞれについて、あてはまるものすべてに○）

| | 正社員について | 非正社員について |
|-------------------------------------|-----------------|----------|
| 社内での教育研修の計画的実施 | 1 | 1 |
| 社外の教育研修機会への派遣 | 2 | 2 |
| 資格取得支援 | 3 | 3 |
| 自己申告制度（異動や能力開発に関するもの） | 4 | 4 |
| 社内におけるジョブ公募制度 | 5 | 5 |
| 人事評価基準の明確化 | 6 | 6 |
| 職務等級制度または職能資格制度の導入 | 7 | 7 |
| 定期的な人事評価・面談の実施 | 8 | 8 |
| 採用パンフレット・説明会等でのキャリアパスの明示 | 9 | 9 |
| 従業員に対するキャリアカウンセリング | 10 | 10 |
| 職系転換制度の導入 | 11 | 11 |
| 短時間正社員制度の導入 | 12 | |
| 勤務地限定正社員制度の導入 | 13 | |
| 職務限定正社員制度の導入 | 14 | |
| 法を上回る短時間勤務制度の導入 | 15 | 15 |
| 法を上回る仕事と育児の両立のための支援制度の導入（短時間勤務制度以外） | 16 | 16 |
| 法を上回る仕事と介護の両立のための支援制度の導入（短時間勤務制度以外） | 17 | 17 |
| 職場コミュニケーション向上のための施策 | 18 | 18 |
| 福利厚生の実施 | 19 | 19 |
| その他（下欄に具体的に） | 20 | 20 |
| 特に取り組んでいるものはない | 21 | 21 |
| <その他：具体的内容> | | |
| <u>正社員について</u> | <u>非正社員について</u> | |
| | | |

問 24 貴社では、問 23 で回答した取組の結果、人材の確保・定着について効果がみられましたか。正社員、非正社員の別にご回答ください。（それぞれについて、あてはまるものすべてに○）

| | 正社員について | 非正社員について |
|----------------------------|---------|-----------------|
| 優秀な人材が確保できるようになった | 1 | 1 |
| 離職率が低下した | 2 | 2 |
| 新規事業開発やサービス向上につながった | 3 | 3 |
| 社員のキャリアアップに対する意欲が高まった | 4 | 4 |
| 社員個々がより適性に応じた職務に従事するようになった | 5 | 5 |
| 社員のモチベーションが上がった | 6 | 6 |
| その他（下欄に具体的に） | 7 | 7 |
| 特に効果は感じていない | 8 | 8 |
| <その他：具体的内容> | | |
| <u>正社員について</u> | | <u>非正社員について</u> |
| | | |

問 25 貴社は、自社の過去3年間（2011年4月以降）における社員の定着率について、同業他社と比較してどのように評価していますか。（それぞれについて、あてはまるものすべてに○）

| | 同業他社と比較して | | | | 採用者は いない |
|-----------|---------------|----------------|-----------------|--------|-------------|
| | 定着率は 十分に高い | 定着率はある 程度高い | 定着率はあま り高くない | 定着率は低い | |
| 正社員の新卒採用者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 正社員の中途採用者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非正社員 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

問 26 国（ハローワークや労働局を含む）に求める施策等について、支援を強化してほしいことはどのようなことですか。（あてはまるものすべてに○）

| |
|----------------------------|
| 1. 地域の求職・求人動向に関する情報提供 |
| 2. 効果的な求人方法に関する助言 |
| 3. 合同説明会等求職者とのマッチング機会の充実 |
| 4. 求人企業に対する求職者の適正なマッチングの強化 |
| 5. 求職者向けの教育研修・訓練の充実 |
| 6. 人材確保・定着に係る各種助成金の充実 |
| 7. 労働抑制につながる税制・社会保障制度の改革 |
| 8. その他（) |
| 9. 特に支援を強化してほしいことはない |

★調査は以上です。ご協力ありがとうございました。★

（次頁もご確認ください）

差し支えなければ、貴社名などをご記入ください。ご回答に関してお問い合わせさせていただく場合や、ヒアリング調査への協力をご依頼する際に使用いたします。

※ヒアリング調査への協力可否についてもご回答ください。ヒアリング調査は、本アンケートに関連してより詳しいお話を伺うためのものです。

| | | | |
|---------------|----------|-----------|--|
| 貴社名 | | | |
| ご担当者名 | | ご所属 | |
| 電話番号 | | | |
| メールアドレス | | | |
| 所在地 | 〒 ー | | |
| ヒアリング調査への協力可否 | 1. 協力できる | 2. 協力できない | |

厚生労働省職業安定局委託事業
今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業
報告書

平成 27 年 3 月発行

発行・編集

みずほ情報総研株式会社

社会政策コンサルティング部

〒101-8443

東京都千代田区神田錦町2丁目3番地

TEL 03-5281-5276 FAX 03-5281-5443
